

# MGMT

of Innovation and Technology

---

Nr. 4 December 2019

## Att lyckas med cirkulära affärsmodeller

— Hur de centrala barriärerna  
kan hanteras

## Digital tjänstefiering: ny affärsmodell för tillväxt och stärkt konkurrenskraft

— Digitalisering och tjänstefiering  
två sidor av samma mynt

## Innovation genom resultatbaserade kontrakt

— Hur innovationsprocesser för  
industriella affärsmodeller går till

## Innovation av affärsmodeller: Vad & Varför?

# Innovation & affärsmodeller

Av Martin Sköld

Under året har Stiftelsen IMIT initierat ett flertal satsningar på digitalisering vilket resulterat i åtskilliga projekt med industri och näringsliv. I detta sammanhang är det också värt att nämna den företagsfinansierade forskarskolan som har tre inriktningar på Management of Digitalization: (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. (2) Ledning och strategi - hur företag driver den mycket mångfacetterade förändringsprocess och kompetens-utveckling som behövs för en digital omvandling. (3) Företagets förändrade relationer med omvärlden - tex leverantörer, kunder och samarbetspartners om hur data får och kan användas och delas. Forskarskolan pågår sedan augusti 2018 och nya antagningar planeras även för det kommande året. Varmt välkommen att ta kontakt med mig om detta låter intressant för dig och din verksamhet.

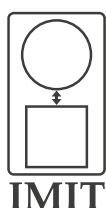
Årets sista nummer av tidskriften bjuder på fyra artiklar som alla handlar om affärsmodeller. I den första artikeln skriver Johan Frishammar och Vinit Parida att många företag arbetar för att ställa om mot ökad hållbarhet genom att skapa så kallade cirkulära affärsmodeller, dvs nya och mer miljövänliga sätt att skapa, leverera och fånga värde. Ofta misslyckas dessa ansträngningar helt eller delvis på grund av olika barriärer på företags-, ekosystem-, eller policynivå. Denna artikel redogör för vilka de centrala barriärerna är och hur dessa kan hanteras av företag i skapandet av mer cirkulära affärsmodeller.

I den andra artikeln argumenterar David Sörhammar, Christian Kowalkowski och Bård Tronvoll att de två största trenderna bland tillverkande företag, digitalisering och tjänstefiering, i stora drag är två sidor av samma mynt. Digitalisering är det som driver tjänstefiering samtidigt som ökad tjänstefiering många gånger förutsätter digitalisering, något som författarna kallar digital tjänstefiering. Digitalisering kräver helt enkelt mer, inte mindre, tjänsteorientering och kundcentrering än tidigare. En djupare förståelse för detta kan bygga konkurrenskraft för företag, nätverk och samhället i stort.

Den tredje artikeln är författad av David Sjödin och Vinit Parida. De har fokuserat en allt vanligare situation där industriella tillverkande företag förnyar sina affärsmodeller genom att gå från att ha sålt produkter till att sälja resultatbaserade kontrakt. En ny situation som innebär att man behöver ta ett mer omfattande ansvar som att leverera prestanda genom produkt- och olika typer av servicekombinationer till sina kunder. För att lyckas med den här omställningen behöver företagen gå igenom sina affärsmodellinnovationprocesser tillsammans med sina kunder för att anpassa värdeskapande och värdefångande aktiviteter under kontraktperioden.

Avslutningsvis en artikel av Darek Haftor och Linus Malmberg som ställer och besvarar en rad relevanta och viktiga frågor som: Vad är en affärsmodell egentligen? Vad skiljer en affärsmodell från en konventionell strategi? Och vad är det i en affärsmodell som skapar ekonomiskt värde? Artikeln ger svar på dessa frågor och tillhandahåller vägledning i arbetet med innovation av affärsmodeller. Författarna menar också att vid digital transformation bör siktet vara tydligt inriktat på vilka källor till ekonomiskt värde som ska aktiveras med den nya affärsmodellen och dess användning av digital teknik.

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](http://imit.se)

**PRODUKTION:**  
the Apartment Design Studio  
[theapartment.se](http://theapartment.se)

**TRYCK:**  
V-TAB, Vimmerby 2019

**ISSN:**  
2001-208X

**OMSLAG:**  
Lukas  
Andersson /  
[lkdsdgn.com](http://lkdsdgn.com)



# Att lyckas med cirkulära affärsmodeller

— Hur de centrala barriärerna kan hanteras

Av Johan  
Frishammar &  
Vinit Parida

Många företag arbetar idag för att ställa om mot ökad hållbarhet genom att skapa så kallade cirkulära affärsmodeller, dvs nya och mer hållbara sätt att skapa, leverera och fånga värde. Ofta misslyckas dessa ansträngningar helt eller delvis på grund av olika barriärer på företags-, ekosystem-, eller policynivå. Denna artikel redogör för vilka de centrala barriärerna är och hur dessa kan hanteras.

Svenska tillverkande företag står inför stora utmaningar i omställningen mot en mer hållbar och cirkulär ekonomi. FN:s klimatpanel IPCC menar att vi har tolv år på oss att nå de globala målen som satts upp för att minska temperaturökningen till 1,5 grader. Likaså har Sveriges riksdag beslutat om ett klimatneutralt samhälle till år 2045. Dessa mål kräver radikal omställning ute i industrin.

Mot den bakgrunden så har ett flertal branscher antagit ambitiösa färdplaner för fossilfri konkurrenskraft. Gruv- och mineralbranschen, stålindustrin, skogsnäringen och cementbranschen är några exempel på branscher som antagit dessa färdplaner med målet att respektive bransch ska bli fossilfri och därtill stärka sin konkurrenskraft mot internationella marknader.

**“Att designa en cirkulär affärsmodell är svårt då detta kräver stora förändringar i de sätt företag skapar, levererar och fångar värde”**

En nyckel för att klara denna omställning på företagsnivå är att designa och implementera cirkulära affärsmodeller. Med utgångspunkt i idéerna bakom begreppet ”cirkulär ekonomi” försöker många företag därför hitta nya sätt att göra affärer som leder till minskad miljöpåverkan och stärkt konkurrenskraft. Men att designa en cirkulär affärsmodell är svårt då detta kräver stora förändringar i de sätt företag skapar, levererar och

fångar värde. Därtill krävs externa samarbeten med olika typer av partners. Tetra Pak är ett exempel på ett företag som lyckats med detta då de radikalt sänkt utsläppen av växthusgaser från produktionen i kombination med ökade ambitioner att samla in, sortera och återvinna förpackningsmaterial. Ett annat bolag som blivit prisat är BillerudKorsnäs som på senare år tagit stora steg mot mer hållbara produkter, produktion och helhetslösningar kring förpackning vilka reducerar miljöpåverkan.

Men allt som oftast misslyckas företag helt eller delvis med att skapa och implementera cirkulära affärsmodeller. Ett huvudskäl till det är olika typer av barriärer på både företagsnivå och i ekosystemet av samverkande aktörer runt respektive företag. Även lagstiftning kan utgöra en viktig barriär, och sammanvägt kan dessa barriärer ha en stor påverkan på hur företag lyckas (eller misslyckas med) att skapa, leverera och fånga värde. Syftet med denna artikel är att beskriva dessa barriärer och därefter redogöra för vad industrin kan och bör göra för att hantera dessa.

## Vad är en cirkulär affärsmodell?

En cirkulär affärsmodell innebär att företag ihop med partners använder innovation för att skapa värde som förlänger livscykeln för en produkt som därigenom uppnår miljömässiga och ekonomiska fördelar. Få företag klarar att utveckla och implementera en cirkulär affärsmodell själva, och ofta krävs samarbete med underleverantörer, tjänsteleverantörer, kunder och andra i ett företags ekosystem. En cirkulär affärsmodell är heller sällan 100% cirkulär; ofta handlar det om gradvisa förändringar där resurseffektiviteten ökar över tid genom stegvisa förbättringar. I praktiken innebär en cirkulär affärsmodell att tillverkande företag integrerar framåt och tar livscykelansvar för sina produkter. Företaget går då från traditionell produktförsäljning till att erbjuda avancerade tjänstlösningar. Detta kan ske i form av användarorienterade tjänster (där en kund garanteras tillgänglighet) eller genom resultatorienterade tjänster (där en kund garanteras ett specifikt resultat).

FORTS. 

## OLIKA TYPER AV BARRIÄRER

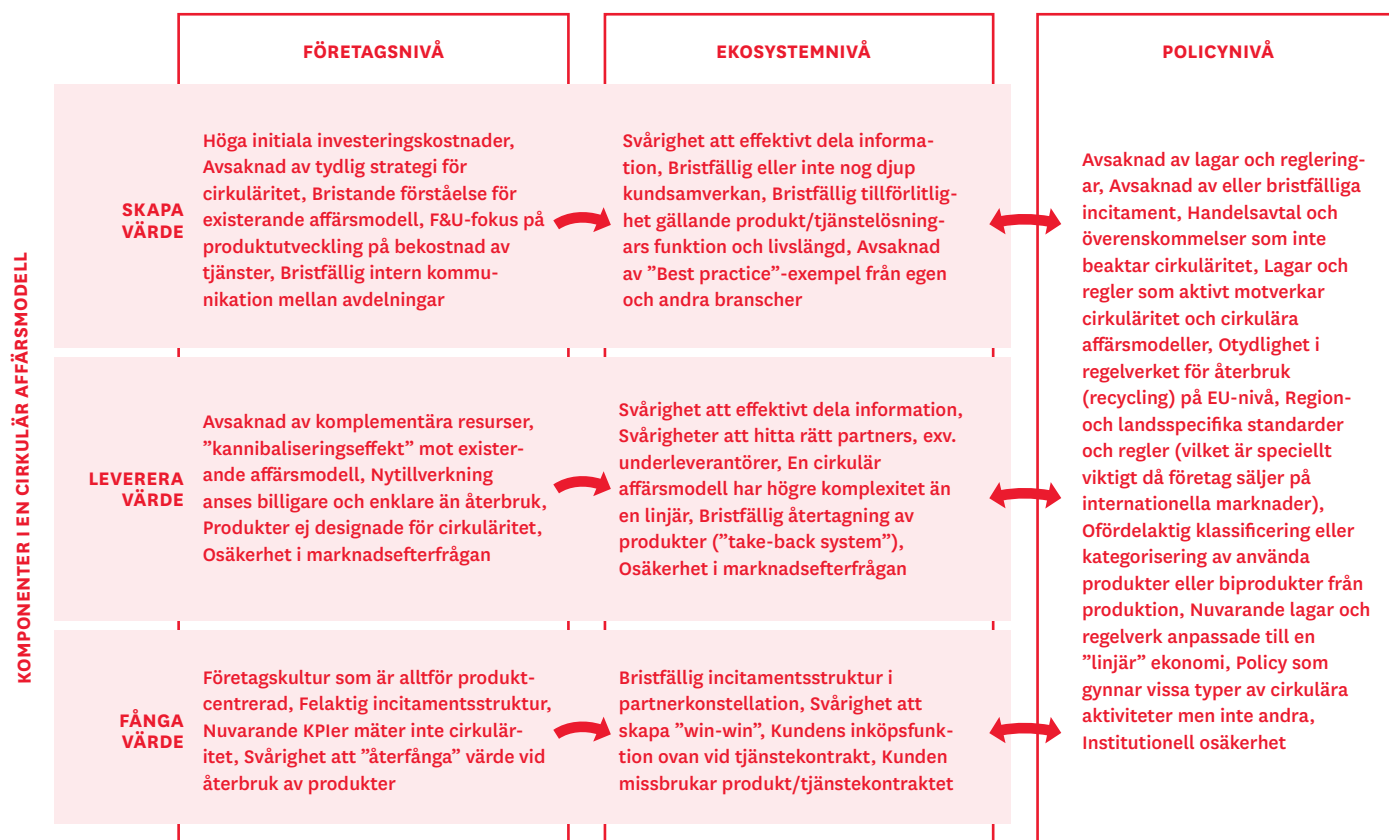


Fig. 1. Barriärer till cirkulära affärsmodeller

### Barriärer på olika nivåer hindrar cirkulära affärsmodeller och därmed omställningen till ett hållbart samhälle

Baserat på ett flertal olika fallstudier vi genomfört så visar figuren ovan vanligt förekommande barriärer som hindrar övergången till cirkulära affärsmodeller. Vi har sett att dessa barriärer finns på tre nivåer: Företagsnivå, ekosystemnivå och policynivå. Barriärerna på företagsnivå och ekosystemnivå tenderar att ha en huvudsaklig tyngdpunkt mot någon av affärsmodellens tre delar: Att skapa värde, att fånga värde, eller att leverera värde, medan barriärer på policynivå (lagar/regelverk, etc.) har en påverkan på helheten.

**Barriärer på företagsnivå:** En vanlig barriär på företagsnivå är höga initiala investeringskostnader, exempelvis för att skapa prototyper för avancerade tjänstelösningar eller för att skapa nätverk av partners. Många företag tycks därtill ha en bristande förståelse för sin existerande affärsmodell, exempelvis kring vilket specifikt värde kunderna ser i det som levereras. Ett starkt fokus på intern produktutveckling av hårdvara kan också försvåra övergången till en cirkulär affärsmodell vilket förutsätter gemensamt värdeskapande ihop med kunder. Denna barriär förvärras ofta av bristfällig kommunikation mellan avdelningar och funktioner, och då speciellt mellan FoU (som ofta finns i Sverige) och enheter för tjänsteleverans (som ofta finns på internationella marknader). Att skapa en cirkulär affärsmodell

kan också leda till en "kannibaliseringseffekt" där den traditionella produktförsäljningen tar stryk. Nyttillverkning kan därtill anses vara billigare än återbruk av produkter och delar (en central bit i en cirkulär affärsmodell), och därtill är många företags nuvarande produkter inte designade för cirkuläritet och återbruk. En annan vanlig barriär på företagsnivå är kultur; om kulturen är alltför produktcentrerad och bygger på produktförsäljning försvåras skapandet av en cirkulär affärsmodell. Detta uppkommer ofta i kombination med felaktigt utformade KPIer där företagets strategi kan vara att gå mot ökad cirkuläritet och tjänsteförsäljning medan man fortsätter att mäta prestationsutfall i form av produktförsäljning.

**Barriärer på ekosystemnivå:** Cirkulära affärsmodeller kräver samarbete över företagsgränserna, och att effektivt dela information och kunskap i ett nätverk av samverkande företag och organisationer är en central barriär. Bristfällig kundsamverkan är också vanligt förekommande, speciellt då företag säljer internationellt och har kunder i olika delar av världen med olika behov. Många kundföretag upplevde också bristfällig tillförlitlighet gällande tjänstelösningars funktion och livslängd vilket till del förklaras av att många företags inköpsfunktioner är betydligt mer vana vid produkt- än vid tjänsteinköp. En annan viktig barriär är själva processen att hitta rätt partners, exempelvis underleverantörer eller leverantörer av komplementära



# ”Ofta misslyckas ansträngningarna med att skapa en cirkulär affärsmodell på grund av barriärer på företags-, ekosystem-, eller policynivå”

tjänster. Många företag beskrev processen med att hitta rätt partners som tidskrävande och svår då en cirkulär affärsmodell har en högre grad av komplexitet än en traditionell och ”linjär” dito. Därtill saknades ofta rutiner för återtagande och återbruk av produkter och delar. En speciellt viktig barriär är bristfällig incitamentsstruktur i partnerkonstellationen, och många företag beskrev svårigheten att skapa en affärsmodell som är ”win-win” för alla som deltar. Därtill fanns rädslan att kunderna kan missbruka en viss tjänstelösning, exempelvis genom att överanvända eller inte ta hand om den hårdvara som ofta utgör kärnan i en avancerad tjänstelösning.

**Barriärer på policynivå:** Lagar och regler beskrevs i våra fallstudier som ett ”tveeggat svärd”: Å ena sidan ansågs ny lagstiftning vara en primär drivkraft mot ökad cirkularitet och hållbarhet; å andra sidan sågs lagar och regelverk som barriärer. Exempel på sådana barriärer var handelsavtal och överenskommelser som inte styr mot ökad cirkularitet, otydligheter i regelverket för återbruk på EU-nivå, eller olika landsspecifika standarder och regler vilket motverkade en cirkulär affärsmodells potential till uppskalning. Därtill kommer institutionell osäkerhet samt det faktum att nuvarande lagar och regelverk ofta är anpassade för en linjär snarare än en cirkulär ekonomi.

#### REKOMMENDERAD LÄSNING

> Frishammar, J. & Parida, V. (2019). Circular business model transformation: A roadmap for incumbent firms. *California Management Review* 61(2): 5-29

#### Vad kan och bör industrin göra?

Att skapa cirkulära affärsmodeller tar tid. Det är en process som karaktäriseras av experiment, försök, omtag och nya försök. Det är därför bra att känna till de barriärer som kan uppstå, även om dessa kan variera mellan branscher, marknader eller olika typer av cirkulära affärsmodeller. Barriärerna finns därtill på olika nivåer, och kan påverka de olika komponenterna i en affärsmodell på olika sätt. Ökad kännedom om dessa barriärer underlättar för tillverkande industri att nå de ambitiösa mål som satts upp genom industrins färdplaner mot ett fossilfritt Sverige. I ljuset av detta bör tillverkande företag göra en egen analys av centrala barriärer för att bättre förstå vilka dessa är och hur de kan påverka ett visst specifikt företag. Olika barriärer kan också hanteras på olika sätt. Barriärer på företagsnivå kan ofta påverkas direkt, medan barriärer på ekosystemnivå kräver samsyn och gemensamma ansträngningar i ett nätverk av samverkande företag och organisationer. Barriärer på policynivå är givetvis ännu svårare att påverka direkt och på kort sikt, men inte desto mindre viktiga att känna till och förhålla sig till.

Författarna har under de sista fem åren studerat barriärer till cirkulära affärsmodeller i och tillsammans med Metso, Scania, Volvo Cars, Saab, Volvo Construction Equipment, Medical Vision, Asko, Nexans, BillerudKorsnäs och Sandvik Coromant samt dessa företags samarbetspartners och kunder. Vi vill tacka Vinnova vars stöd möjliggjort dessa studier.



#### JOHAN FRISHAMMAR

johan.frishammar@ltu.se

Johan Frishammar är professor på ämnet entreprenörskap & innovation vid Luleå Tekniska Universitet och research fellow vid House of Innovation, Handelshögskolan i Stockholm.



#### VINIT PARIDA

vinit.parida@ltu.se

Vinit Parida är professor på ämnet entreprenörskap & innovation vid Luleå Tekniska Universitet.

# Digital tjänstefiering: ny affärsmodell för tillväxt och stärkt konkurrenskraft

## – Digitalisering och tjänstefiering två sidor av samma mynt

Av David  
Sörhammar, Christian  
Kowalkowski & Bård  
Tronvoll

De två största trenderna bland tillverkande företag, digitalisering och tjänstefiering, är i stora drag två sidor av samma mynt. Digitalisering är det som driver tjänstefiering samtidigt som ökad tjänstefiering många gånger förutsätter digitalisering, något som kan benämnas digital tjänstefiering.

### Digitalisering mer än bara teknik

För tio år sedan stod tjänstefiering i fokus medan det idag är det digitalisering som driver affärsutveckling och företagsomvandling. Detta har fått till följd att företag gör stora strategiska investeringar för att stärka sina digitala resurser och förmågor kring exempelvis AI och molnbaserade plattformar. Investeringar till trots, finns det gott om satsningar som inte infriar förväntningarna. Detta kan illustreras med General Electrics problem med GE Digital och dess plattform Predix. Det hypade initiativet, sågs av många som en revolutionerande drivkraft för Industri 4.0. Enligt förra vd:n skulle det göra GE till ett topp 10-mjukvaruföretag år 2020. Istället fallerade mångmiljardsatsningen pga faktorer såsom teknisk komplexitet och organisatoriskt motstånd, vilket tvingade GE att knoppa av affärsenheten. Detta belyser svårigheterna med att implementera digital teknik i en industriell verksamhet.

### Jakten på att bli plattformsledare

GE till trots, vi ser idag att kampen i de flesta industrier om att bli den centrala plattformslieferantören intensifieras. Detta börjar även få en fundamental påverkan på de mest etablerade företagen då det finns en förväntan att en enda leverantör kommer integrera de system och produkter som ingår i ett gemensamt digitalt gränssnitt. Huruvida denna plattformslieferantör är en etablerad OEM (original equipment manufacturer) eller en mjukvaruaktör som är ny för industrin är ofta oklart. En tydlig effekt av detta är branschglidningar; suddiga industrigränser, nya värdekonstellationer samt förändrade marknadspositioner. Exempelvis lanserade den ledande internationella standardorganisationen inom marinindustrin nyligen sin egen plattformslösning. Ett annat exempel är rädslan hos många företag att aktörer som Amazon ska komma in och omforma marknaden. Vi ser här

att hotet är mest överhängande för de företag som saknar en tydlig färdplan och mål med sin digitala tjänstefieringsresa. Vad menar vi då med digital tjänstefiering? Det är betydligt bredare än de aktiviteter som omvandlar analogt till digitalt, såsom när skivindustrin gick från att sälja LP- till CD-skivor. Istället handlar det om att omfamna de nya digitala möjligheterna för att gå från en produktcentrerad till en tjänstebaserad affärsmodell.

Efter att ha arbetat med företag inom olika branscher för att utforma och implementera strategier för tjänstetillväxt har vi sett både framgångsrika och misslyckade fall. En vanlig fälla många går i är att lägga ett allt för stort fokus på att bli plattformsdominant via nya digitala initiativ, utan att förstå vilken nytta dessa tekniker gör hos kunden. Istället för att skapa övertygande värdeförslag, baserade på förbättrad kundprestanda, ges tjänster bort gratis när företag anslutit sig till plattformen. Förhoppningen är att kunden så småningom ska upptäcka värdet av datatillgång och då vara villiga att betala för den. En sådan teknikcentrerad inställning skapar tre problem. För det första, när den anslutna installerade basen växer, växer också kostnaderna för att samla in och hantera data. Det blir allt svårare att försvara modellen om den inte kompenseras genom en ökad tjänsteförsäljning. För det andra, att ge bort tjänster gratis minskar det upplevda värdet av erbjudandet, vilket gör det sedan svårt att motivera kunden att betala för något som tidigare var gratis. För det tredje, kunderna har vanligtvis inte tid eller förmåga att tolka och agera på den insamlade informationen. Det gör att dessa tjänster ofta är outnyttjade.

### Den digitala tjänstefieringsresan

För att kunna skapa tillväxt genom digital tjänstefiering ser vi i våra studier att det krävs en målmedveten och samordnad insats inom hela organisationen. Till skillnad från konven

### REKOMMENDERAD LÄSNING

> Sklyar, A., Kowalkowski, C., Tronvoll, B., Sörhammar, D. (2019) Organizing for digital servitization: A service ecosystem perspective. *Journal of Business Research* 104: 450-460

Sklyar, A., Kowalkowski, C., Sörhammar, D., Tronvoll, B. (2019) Resource integration through digitalisation: A service ecosystem perspective. *Journal of Marketing Management* 35(11-12): 974-991

Perks, H., Kowalkowski, C., Witell, L., Gustafsson, A. (2017) Network orchestration for value platform development. *Journal of Business Research* 67: 106-121

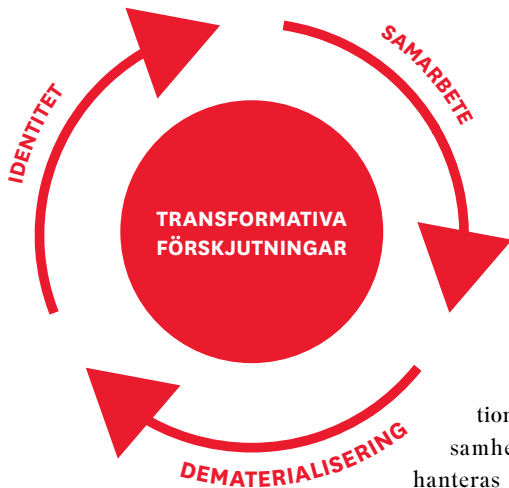


Fig. 1.

tionell FoU-verksamhet som kan hanteras centralt för att uppnå effektivitet och standardisering kräver digital tjänstefiering ökad lyhörddhet och närmare kundrelationer. Detta gör att den centrala organisationens roll blir förändrad, dock minst lika viktig. Den får exempelvis en proaktiv roll för att säkerställa plattformens konsistens och datakvalitet, att tillhandahålla och implementera nödvändiga nya förmågor i organisationen rörande främst dataanalys för att stödja lokala enheter och att hantera cybersäkerhet. Den storskaliga cyberattacken NotPetya 2017 på den danska sjöfartsgiganten Møller-Maersk, som stängde ner dess verksamhet över hela världen, illustrerar farorna med att otillräckligt hantera den senare frågan.

Att se data som den nya oljan är ett påstående som ofta hörs. Liksom olja är data en resurs som kan användas som drivmedel, exempelvis till automatisering, artificiell intelligens och prediktiv analys. Data har dock även andra egenskaper. För att bemästra denna nya "naturtillgång" och genomföra en lyckad digital tjänstefieringsresa ser vi främst tre organisatoriska förändringar, transformativa förskjutningar, som bör ske parallellt.

### Synen på vilka vi är som organisation

För det första, en organisation måste förändra synen på sig själv. Från att identifiera sig som produkttillverkare till att se sig som leverantör av digitala helhetslösningar. Denna identitetsförändring går djupare än diskussionen om att bli plattformsledare. Ofta handlar detta om att implementera nya kunskaper i organisationen så som datavetenskap utan att förlora de kunskaper som redan existerar. Detta är en svår balansgång för de flesta etablerade organisationer. Exempel på en lyckad förändring var när en enhet inom en global maskintillverkare fick de mest centrala beslutsfattarna, även de som initialt var skeptiska till förändringen, till att gemensamt skriva ett whitepaper som formade en strategi på kort och lång sikt. I strategin ingick förändringsresan till att bli digitalt tjänstefierad. För att implementera detta arbetade man sedan aktivt med ett antal förändringsagenter i organisationen.

### Synen på data i organisationen

För det andra, en organisation bör förändra sin syn på vilka möjligheter data kan ge. Från att se data som en knapp resurs till en resurs som är frikopplad, dematerialiserad, från specifika maskiner och existerar i överflöd. Den knappa resursen rör snarare en förståelse att kunna analysera och agera på insamlad data. Det verkliga värdet av Big Data uppkommer enbart när data har bearbetats. Data kan replikeras och distribueras med väldigt låg marginalkostnad. Konkurrensfördelar uppnås ofta genom att sammanföra och analysera olika data, vilket möjliggör nya tjänster. Detta synsätt kräver tydlighet och transparens i frågor som rör genererande, in-

# "Det verkliga värdet av Big Data uppkommer enbart när data har bearbetats"

samling och användande av data, annars kan det med lätthet skapa spänningar. Exempelvis ser vi flera fall där leverantörer samlar enorma mängder data från en kund som de sedan bearbetar och använder för att bättre kunna betjäna kundens konkurrenter. Finns inte transparens i denna typ av handlande kan det snabbt bli ett abrupt slut på den digitala affären och relationen som sådan.

### Synen på samarbete inom och mellan organisationer

För det tredje, en organisation måste förändra sitt sätt att samarbeta, både internt och externt. Mycket handlar om att bryta traditionen med interna stuprörsorganisationer och silotankar baserad på hierarkier och budgetstyrning. Exempelvis skapa ett samförstånd mellan back-end och front-end inom organisationen. Här handlar det ofta om att investera i både back-end-utveckling för ökad effektivitet och bättre beslutsfattande och front-end-initiativ för att möjliggöra nya tjänster och närmare kundintegration. Digital tjänstefiering fordrar även samarbete mellan organisationer; mer avancerade tjänster så som prediktiv analys och automatisering kräver i de flesta fall att ett nätverk av aktörer samarbetar, så som mjuk- och hårdvaruleverantörer och inte minst kunden själv.

### Avslutningsvis

Digitalisering kräver mer, inte mindre, tjänsteorientering och kundcentrering än tidigare. En djupare förståelse för detta kan ge fördelar för företag, nätverk och en möjlighet att stärka konkurrenskraften i samhället.



#### DAVID SÖRHAMMAR

david.sorhammar@sbs.su.se

Docent i marknadsföring vid Stockholms universitet, forskar om tjänsteinnovation, digitalisering, samskapande och användar-driven innovation.



#### CHRISTIAN KOWALKOWSKI

christian.kowalkowski@liu.se

Professor i industriell marknadsföring vid Linköpings universitet, forskar om strategier och affärsmodeller för tjänstefiering och har skrivit boken Service Strategy in Action.



#### BÅRD TRONVOLL

bard.tronvoll@inn.no

Professor i marknadsföring vid Inland Norway University of Applied Sciences och Centrum för tjänsteforskning vid Karlstads universitet, forskar om tjänsteinnovation, digitalisering och tjänstesystem.

# Innovation genom resultatbaserade kontrakt

## — Hur innovationsprocesser för industriella affärsmodeller går till

Av David Sjödin & Vinit Parida

Industriella tillverkare förnyar alltmer sina affärsmodeller från att sälja produkter till att sälja resultatbaserade kontrakt, där de tar det fulla ansvaret för att leverera prestanda genom produkt- och servicekombinationer till sina kunder. För att lyckas med denna omställning måste tillverkare involvera kunder i gemensamma affärsmodell-innovationsprocesser för att anpassa värdeskapande och värdefångande aktiviteter under kontraktperioden.

### Ömsesidig nytta

Resultatbaserade kontrakt möjliggör ett större värdeskapande för kunder och potentiellt långsiktiga konkurrensfördelar för tillverkare. Att ändra affärsmodell från produkt till resultatförsäljning är inte utan utmaningar. Ägarskapet och livscykelansvaret för alla system som krävs för att tillhandahålla resultaten stannar i detta fall kvar hos leverantören vilket medför nya risker och osäkerheter som behöver beaktas. Det är en utmaning att definiera kontrakt som täcker in alla scenarion då en resultatbaserad affärsmodell ofta står i strid mot företagets nuvarande sätt att bedriva affärer. Från att tjäna pengar på underhåll och reservdelar blir dessa nu en kostnad samtidigt som intäkter korrelerar direkt mot produktens utnyttjande och uppnådda resultat. För kunden är detta också en osäker situation då man nu blir beroende av leverantören. Således blir affärsmodellen mer "öppen" då tillverkarens och kundens värdeskapande (hur värde skapas) och värdefångande (hur vinster bestäms och distribueras) blir intimt förknippade. Ett viktigt skäl till misslyckande är oförmåga att navigera i denna process med att förändra den underliggande affärsmodellen och dess nya roller, ansvarsområden och incitamentsstrukturer. Det finns således ett stort behov av ny kunskap inom detta område då resultatbaserade kontrakt innebär både en unik innovationsmöjlighet men också höga risker för svenska tillverkningsföretag.

Den här artikeln handlar om hur leverantörer och kunder kan förändra affärsmodellen mot resultatbaserade kontrakt genom en detaljerad process i tre faser där värdeskapande och värdefångande aktiviteter beaktas. Vår forskning bygger på longitudinella studier av sex affärsrelationer som involverar ledande industriella tillverkare och kunder i Sverige som genomgått förändringen mot resultatbaserade kontrakt och avancerad tjänsterförsäljning med stöd av digitala teknologier.

### Ömsesidig nytta

Våra studier visar att framgångsrika affärsmodellinnovationer

processer för resultatbaserade tjänstekontrakt genomgår tre faser där tillverkare och kund behöver samverka. Nämligen: definiera värdeerbjudandet, designa värdeskapande processer och leverera användningsvärde (se figur 1). Framgång i varje fas är beroende på tillverkarens och kundens förmåga att anpassa värdeskapande och värdefångande i varje fas. I de följande avsnitten ger vi en kort beskrivning av varje fas och viktiga aktiviteter för värdeskapande och värdefångande som behöver genomföras parallellt.

### Fas 1 – Definera värdeerbjudandet

I den inledande fasen måste leverantören och kunden arbeta gemensamt för att definiera värdeerbjudandet för det resultatbaserade kontraktet.

*Värdeskapande: Identifiera värdeskapande möjligheter* innebär att både leverantör och kund måste fokusera på att tydligt förklara potentialen för ökad värdeskapande som ett resultatbaserat kontrakt möjliggör. Exempelvis kan resultatbaserade kontrakt skapa ökat värde då tillverkaren kan använda verktyg för avancerad analys (ex AI) av driftsdata för att minska driftstopp och underhållkostnader och optimera drift. Detta kräver tydligt tänkande om potentiella förbättringsmöjligheter och om de deluppgifter som måste genomföras. Utmaningen handlar ofta om att definiera resultaten på ett sätt som är tillräckligt specifikt för att möta unika kundbehov men tillräckligt brett för att leverantören ska kunna föreslå innovativa lösningar som sänker de totala kostnaderna för att leverera de avtalade resultaten över tid.

*Värdefångande: Bestämma värdefördelning* innebär att parterna redan i detta tidiga stadie måste fokusera på hur det värde och vinster som skapas (ex genom kostnadsbesparingar, kapacitetsökningar etc.) bör fördelas bland dem. Detta involverar analys av hur olika koncept för resultatbaserade kontrakt spelar ut när det gäller fördelar och kostnader för parterna. Ökad insikt ger möjlighet att prioritera bland alternativ. Fokus på att specificera exakt hur värdet ska delas (dvs i ekonomiska termer) bör emellertid inte dominera i denna fas. För stor betoning på

### REKOMMENDERAD LÄSNING

> Parida, V., Sjödin, D., Wincent, J. & Kohtamäki, M. 'Mastering the transition towards industrial product-service provision: Insights into business models, learning activities and capabilities'. *Research Technology Management*, 57(3), 44-52.

> Sjödin, D., Parida, V., Visnjic, I. and Jovanovic, M. (2020) Value creation and value capture alignment in business model innovation: A process view on the shift to outcome-based services *Forthcoming in Journal of Product Innovation Management*



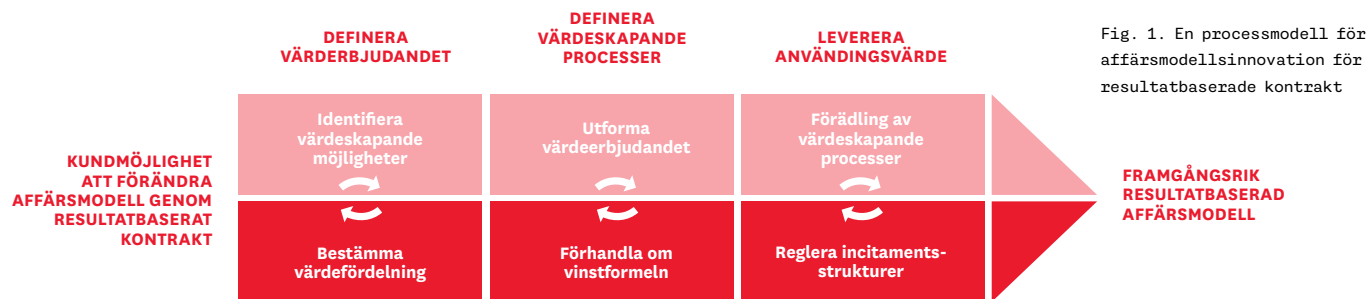


Fig. 1. En processmodell för affärsmodellinnovation för resultatbaserade kontrakt

avtalsdetaljer kan skapa risken för att partners kommer att fastna i förhandlingarna innan en klar uppfattning om det värde som kan genereras har realiserats.

### Fas 2 – Designa värdeskapande processer

När det resultatbaserade kontraktet utvecklas framåt måste parterna utforma värdeskapande processer, med tanke på hur lösningen skall se ut för att möjliggöra värdeskapande samt säkerställa lämpliga sätt att dela på vinster och kostnader innan man undertecknar kontakten.

*Värdeskapande: Utforma värdeerbjudandet* innebär att utveckla en mer detaljerad bild av hur värdet ska skapas och levereras till kunderna och vilken roll varje part ska spela. Till exempel den konkreta utformningen av tekniska lösningar, tjänsteprocesser och formulering av leveransprocessbeskrivningar. En viktig del i denna uppgift är att formalisera värdeerbjudandet i ett kontrakt med en klar bild av omfattningen. Kontraktformuleringen bör sträcka sig utöver tekniska/legala klausulerna i avtalet, så att det också inkluderar mjuka aspekter som tillit, normer och förväntningar på vad man tillsammans skall uppnå.

*Värdefångande: Förhandla om vinstformeln* innebär att tydligt definiera hur och under vilka förhållanden varje part kommer att tjäna på avtalet. Specifikt måste avtal formuleras om hur kostnader och intäkter kommer att flöda under olika scenarier. Under denna fas blir värden mer kvantifierbara och konkreta när operativa processer beskrivs mer detaljerat. Resultatbaserade kontrakt innebär att många risker överförs till tillverkaren (t.ex. kostnader för driftstop och underhållskostnader) och nya risker måste beaktas (t.ex. opportunistiskt kundbeteende). Därför blir frågor som riskbedömning och utveckling av lämpliga resultatindikatorer centrala deluppgifter.

### Fas 3 – Leverera användningsvärde

Att leverera användningsvärdet fokuserar på aktiviteter som utförs av partners efter undertecknandet av kontraktet. Denna fas pågår under flera år där båda parter arbetar för att förverkliga det utlovade värdet.

*Värdeskapande: Fördling av värdeskapande processer* innebär att förbättra och förfinna processer för värdeskapande över tid. En nyckello-

gik är att inget verkligt värde har skapats förrän den resultatbaserade tjänsten är i full drift och levererar användningsvärde som avsett. Således är en nyckel till framgång att medvetet utveckla operativa rutiner och förmågor för värdeleverans redan från början av kontraktet. Eftersom leveransfasen kan pågå i flera år eller ibland decennier är det viktigt att fortsätta finjustera, upgradera och optimera leveransprocesserna. Våra informanter påpekade att denna fas krävde att tillverkare och kund samarbetade ”nästan som ett gift par” för att stärka partnerskapet med tiden.

*Värdefångande: Reglera incitamentsstrukturer* innebär att säkerställa rättvisa och gemensamt lönsamma avtal över tid genom att kontinuerligt följa upp incitament i kontraktet. Parternas mål och intressen kan vanligen förändras över tid, vilket kan leda till felriktade incitament, opportunistisk beteende och en misslyckad affärsmodell. Exempelvis kan kunden utnyttja tillverkarens resultatansvar genom att systematiskt föra över kostnader till dem. En viktig aspekt här var att övervaka kontraktets prestanda över tid och kontinuerligt adressera källor till missriktade incitament och minskade vinster för att säkerställa att båda parter tjänar på affären. Ett sätt att göra detta kan vara att använda vinst/kostnadsdelningsavtal.

### Slutsats

Våra resultat erbjuder flera viktiga insikter för ledare som är involverade i affärsmodellinnovationsprocesser för resultatbaserade tjänstekontrakt inom industrin.

Tänk på både värdeskapande och värdefångande samtidigt genom affärsmodellinnovationsprocessen. En vanlig felaktig praxis är att fokusera på vilket värde som kan genereras

(dvs värdeskapande) innan någon diskussion om kontraktetsdetaljer sker (dvs värdefångande). En nyckel till framgång enligt våra studier är att betrakta värdefördelningen (dvs win-win) från början även om detaljnivån i diskussionerna ökar över tid.

Gör medvetna ansträngningar för att anpassa värdeskapande och värdefångande. Ledare måste aktivt se till att de olika elementen är i linje i varje fas i innovationsprocessen för affärsmodellen. Således är justering av värdeskapande och värdeskapande inte en kryssruta med aktiviteter för varje fas; det är en viktig grund för att bygga en lönsam relation mellan kunder och leverantörer.

Justera och förnya affärsmodellen kontinuerligt med förändringar i miljön. Det är viktigt att understryka denna punkt eftersom lönsamma förhållanden snabbt kan bli olönsamma när externa eller interna omständigheter förändras. Ledare bör regelbundet utvärdera affärsmodellen för att säkerställa att det största värdet skapas och fångas under relationens liv.



#### DAVID SJÖDIN

david.sjodin@ltu.se

David Sjödin (Ph.D.) är docent i entreprenörskap och innovation vid Luleå tekniska universitet. Han forskar på frågor om hur företag kan ställa om sin verksamhet för att tjäna på digitalisering, tjänstefiering och affärsmodellinnovation i samarbete med

ledande svenska företag och konsulterar regelbundet industrin. Han har publicerat 25+ artiklar i ledande internationella tidskrifter, bland annat Journal of Product Innovation Management, California Management Review, Long Range Planning, Journal of Business Research, och andra. Han är mottagare av flera utmärkelser för sin forskning, inklusive Entreprenörskapsforums unga forskarpris 2018 för sin forskning om tjänstefiering av industrin.



#### VINIT PARIDA

vinit.parida@ltu.se

Vinit Parida (PhD) är professor och ämnesföreträdare i entreprenörskap och innovation vid Luleå tekniska universitet. År 2019 blev han rankad av tidskriften Fokus som den 24:e mest produktiva och citerade forskaren i Sverige inom kategorin samhällsvetenskap.

Han leder för närvarande många forskningsprojekt om ämnen relaterade till digitaliseringsteknologi (t.ex. AI och Automation), affärsmodellinnovation och cirkulär ekonomi. Han har publicerat mer än 80 artiklar i ledande internationella tidskrifter som Strategic management journal, production and operation management och journal of management studies.

# Innovation av affärsmodeller: Vad & Varför?

Av Darek M. Haftor  
& Linus Malmberg

Många företag försöker utveckla sina affärsmodeller. Vissa lyckas men många gör inte det. Men vad är egentligen en affärsmodell och vad betyder det att den har framgång? Svaret på dessa frågor ger oss en kompassnål för innovation av affärsmodeller.

## Varför affärsmodell?

Företag utvecklar *produkter* och *arbetsprocesser* för att nå en position där de antingen *differentierar* sitt erbjudande eller uppnår *kostnadsfördelar*. Detta har i många fall varit framgångsrikt, samtidigt som det kan kräva betydande investeringar och långa ledtider med inneboende risker. Produktlivscyklerna har blivit kortare i många branscher, där innovativa produkter snabbt kopieras, vilket reducerar tiden för ekonomisk återbärning. Med globalisering, avreglering och användning av digital teknik har en annan källa för innovation och ekonomiskt värdeskapande aktualiserats: företagets *affärsmodell*. Marknadsvärdet för *Uber* har passerat det för *BMW*, *Airbnb* för *Marriott* och *Facebook* för *Disney*. Dessa och många andra representerar innovativa affärsmodeller som möjliggörs genom användning av digital teknik. Förutom att innovativa affärsmodeller i sig utgör en källa för ekonomiskt värdeskapande, kan de även skydda nya produkter från efterföljande kopior, något som illustreras av *Apples iPhone* och dess ekosystem centrerat kring *AppStore*. I vårt forsknings- och rådgivningsarbete har vi mött några

**”Att tänka i termer av affärsmodeller bryter med det konventionella strategitänkandet, där de två dominerande synsätten är industriskolan och resursskolan.”**

frågor som återkommer hos företagsledningar som försöker utveckla en affärsmodell: *Vad är egentligen en affärsmodell? Vad skiljer en affärsmodell från en traditionell strategi? Vad karakteriserar en framgångsrik affärsmodell?* Det är dessa frågor som får svar här.

## Vad är en affärsmodell?

Med *affärsmodell* avses här ett *system av aktiviteter* som utförs av *aktörer* (kunder, leverantörer, underleverantörer, partner), vilka är sammankopplade med *transaktionsmekanismer* (avtal, face-to-face möte, röststyrning av *Amazons Alexa*), där värden *utbyts*. Att tänka i termer av affärsmodeller bryter med det konventionella strategitänkandet, där de två dominerande synsätten är *industriskolan* och *resursskolan*. Industrisynsättets metod är att positionera företaget i en bransch på ett fördelaktigt sätt. Detta kan vara genom att dess produkter är unika på något sätt,

och därigenom differentierar sig från konkurrenternas och möjliggör ett högre pris. Alternativt kan det vara frågan om att skapa ett aktivitetssystem som har lägre kostnader än konkurrenternas, och som på så sätt kan erbjuda produkter till lägre pris. Resurssynsättet bidrar med förståelsen att framgångsrika företag behöver ha tillgång till resurser eller förmågor som är värdefulla för marknaden men svåra för konkurrenterna att imitera. Båda ansatserna förklarar en del av framgångarna hos vissa företag; t ex att *Scania* har haft högre vinstmarginaler än *Volvo*. En begränsning i dessa synsätt är att båda antar att ekonomiskt värde skapas av *produkterna* och *produktionsaktiviteterna inom företaget*. Parallellt har alternativa förståelser utvecklats, där *transaktionskostnadsskolan* och det *strategiska nätverksperspektivet* uppmärksammar att källan för värdeskapande kan ligga *utanför* ett företag i dess interaktioner med andra aktörer. Det är detta som ligger till grund för affärsmodellsperspektivet. Ett exempel på detta är internetspelindustrin, som har varit extra framgångsrik i Sverige. Förklaringen till detta är inte att svenskarna spelar mer än människorna i andra länder, utan de låga kreditförluster som dessa bolag har i Sverige. Om en kund inte klarar av att betala en spelskuld så har Sverige en mycket effektiv aktör som säkerställer att skulden betalas (*aktivitet*): Kronofogden. På så sätt ser affärsmodellen bortom ett företags (juridiska) gränser i sin förklaring av ekonomiskt värdeskapande.

## Affärsmodellens ekonomiska värdeskapande

Företaget *Spotify* distribuerar musik via så kallad *streaming*-teknik. Där kan en kund lyssna på *Beethoven*, *ABBA*, och mycket mer. *Spotify* levererar befintlig musik på ett nytt sätt, genom en *ny transaktionsmekanism* och ett nytt *aktivitetssystem* jämfört med filnedladdning och skivor. Denna typ av *nyhet* i struktureringen av en affärsmodell utgör en central källa för ekonomiskt värdeskapande. Så länge en affärsmodell är ny och attraktiv så kan den både bidra till kundbasens tillväxt och ge större frihet för prissättning. När imiterande konkurrens uppkommer så stängs dessa möjligheter och affärsmodellen förlorar *nyhet* som källa för värdeskapande, på liknande sätt som när en ny produkt blir imiterad.

En annan källa för ekonomiskt värdeskapande är den *effektiva aktiviteten* som upplevs av aktörerna som deltar i en affärsmodell. I *Spotify*'s fall är det centralt att kunderna kan, när och var som helst, få tillgång till en till synes oändlig mängd musik, på ett betydligt effektivare sätt än genom t ex filnedladdning.

En tredje källa för ekonomiskt värdeskapande är *komple-*

mentärer, vilket avser när två eller fler erbjudanden samverkar på ett sätt som skapar mervärde. *Spotify* har försökt med flera *komplementära* erbjudanden till musiken, t ex TV-shower, dock med begränsad framgång efter vad vi förstår. *Amazon* är en mästare på *komplementärer*! De började med böcker, expanderade till konsumtionsartiklar, musik och film, allt via en och samma transaktionsmekanism. Detta gör det effektivt för kunden, som bara behöver ett gränssnitt i stället för flera. Denna expansion resulterade i att *Amazon* bl a utvecklade kostnadseffektiva lösningar för internetjänster, en förmåga som inte bara används av den egna verksamheten men som också erbjuds till kunder som *Amazon Web Services*.

En fjärde källa för ekonomiskt värdeskapande är *inläsning*, som de-motiverar en aktör att lämna en affärsmodell. Inläsning består av två delmekanismer: *upplupna kostnader (sunk costs)* och *nätverkseffekten*. Det förstnämnda innebär att investerade resurser ej kan återfås. Detta illustreras när användare av *Spotify* skapar spellistor som innehåller de musikkåtar som de valt. När en konkurrerande tjänst lanseras, t ex *AppleMusic*, är *Spotify*-kunder med spellistor de-motiverade att byta till konkurrenten, eftersom de då förlorar sina spellistor och behöver spendera mängd tid för att skapa nya hos en annan leverantör. *Nätverkseffekten* innebär att ju mer något används, desto större värde skapas. Detta illustreras när *Spotify*-användare delar sina spellistor med bekanta, vänner och familj. Om en person ska välja en musiktjänst, och *Spotify* har många fler användare än konkurrenten och allt annat är lika, så ger *Spotify* större värde, eftersom det finns fler användare att utbyta spellistor med vilket även de-motiverar byte av musikleverantör. Inläsnings-effekter ligger bakom den strategiska betydelsen för en affärsmodell av att vara *först på marknaden*, då efterföljare tvingas kämpa mot de eventuellt aktiverade inläsningarna, vilket kan vara mycket krävande, något som illustreras av *Facebooks* framgångsrika aktivering av nätverkseffekten.

I arbetet med utveckling av ett företags affärsmodell, inklusive digitala transformationer, bör man således *söka aktivera* flera av de fyra källorna för ekonomiskt värdeskapande. Vår forskning och praktiska erfarenhet visar att ett visst aktiveringsmönster har samband med större framgång hos en affärsmodell. Detta innebär en initial aktivering av *nyhet* och/eller *effektivitet*, för att på så sätt attrahera kundbasen, samt eventuellt andra aktörer, t ex leverantörer. När imiterande konkurrenter etableras, är det dags att aktivera komplementärer för att utöka attraktionen. Samtidigt, och från första början, strävar framgångsrika affärsmodeller efter att aktivera en eller båda *inläsningsmekanismerna*, vilket demonstrerar den strategiska betydelsen av att vara *först på marknaden* med affärsmodellen.

## Flersidiga plattformar och produktstrategier

Flersidiga plattformar – *Uber*, *Airbnb* – innebär att flera affärsmodeller samverkar. Plattformar attraherar producenten av en produkt – taxitransport, övernattnings – pga *nyheten* och *effektiviteten* hos affärsmodellen. Det attraherar också *konsumenterna* av produkten – taxikund, övernattningskund. Det speciella med dessa plattformar är att *nätverkseffekterna* kan uppstå separat för producent- och konsumentensida, respektive, men i vissa fall kan dessa också samverka med varandra. I *Ubers* fall innebär det att när det finns fler producenter (bilar-förare) i ett samhälle leder detta till tätare geografisk täckning, vilket möjliggör snabbare hämtning av kunder, något som bidrar till högre efterfrågan. Samtidigt kan ökad efterfrågan på taxifärder leda till högre nyttjandegrad av fordonen, vilket medger lägre priser, vilka i sin tur skapar högre efterfrågan.

Forskningen visar att de mekanismer för ekonomiskt värdeskapande som eventuellt aktiveras i en affärsmodell kan interagera på ett positivt förstärkande sätt med de *konventionella produktstrategierna*: differentiering och kostnadsledarskap. Lansering av en ny *differentierad* produkt förstärks om den utförs genom en affärsmodell där *nyhet* dominerar. Å andra sidan förstärks lanseringen av en ny *lägkostnadsprodukt* om den utförs genom en affärsmodell som manifesterar *effektivitet*.

Det är vår erfarenhet att alltför många försök till innovation av en affärsmodell inte klargjort vilka mekanismer för värdeskapande som är avsedda att aktiveras. Det ger upphov till misslyckande hos flertalet av transformationer, tillsammans med oförmågan att förstå de faktiska behoven hos kunderna och de övriga aktörerna involverade i den nya affärsmodellen, samt oförmågan att skapa flexibelt för kontinuerlig anpassning av affärsmodellen.



### DAREK M. HAFTOR

darek.haftor@im.uu.se

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



### LINUS MALMBERG

linus.malmberg@cordial.se

Entreprenör och rådgivare till företag avseende affärsmodeller och transformationer. Han är medgrundare till Cordial, en ledande svensk rådgivningsfirma inom affärsmodeller och transformation.



20238252

# 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](http://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](http://imit.se)

## HUVUDMANNAORGANISATIONER

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

## HUVUDMÄN

Jerry Bengtsson, *Tetra Pak, VD*  
Terrence Brown, *KTH*  
Per-Jonas Eliasson, *HHS, professor*  
Roland Fahlin, *Roland Fahlin AB*  
Sanna Rue Boson, *Ångpanneföreningen*  
Staffan Håkanson, *S Håkanson Konsult AB*  
Fredrik Hörstedt, *Chalmers, Vicerector*  
Stephan Mühler, *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 MaM, *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*  
Linus Dahländer, *ESMT Berlin, professor*  
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*

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](http://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

**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](mailto:martin.skold@imit.se)). Beslut om finansiering fattas vanligen vid påföljande styrelsemöte. Några exakta undre eller övre gränser avseende projektomslutning finns ej, men en vanlig nivå på hittills beviljade ansökningar är 100-300 kkr.

## STIFTELSEN IMIT ÄR ETT 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](http://imit.se)

