

MGMT

of Innovation and Technology

Nr. 1 mars 2020

Att försvara sin IP

– Överklaganden mot patent, varumärken och design

Tjänstefiering i produktfokuserade företag

– Organisatoriska utmaningar

Idéutvärdering med människan i fokus

Internationalisering av techbolag

– Om vikten av att kunna agera agilt i globala innovationssystem

Internationalisering, IP, idéer och tjänster

Av Martin Sköld

Under året kommer Stiftelsen IMIT att initiera ett flertal satsningar på digitalisering och AI. Förhoppningen är att detta ska resultera i åtskilliga projekt med industri och näringsliv. Ett sådant exempel är 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 kompetensutveckling som behövs för en digital omvandling. (3) Företagets förändrade relationer med omvärlden - t ex leverantörer, kunder och samarbetspartners om hur data får och kan användas och delas. Forskarskolan pågår sedan ett år och nya antagningar planeras under året.

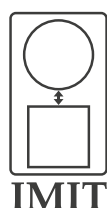
Årets första nummer av tidskriften bjuder på fyra artiklar som på lite olika sätt tangerar innovation. Den första av David Anderson, Marianne Dahlén, Bengt Domeij & Fredrik Tell som menar att företag har mycket att vinna på att bli mer proaktiva och bevaka sin IP på ett bredare plan för att ge full effekt. Hur effektiv processen för upprätthållande av IP är, kan ha betydande effekter på incitamenten att investera i FoU och andra viktiga aktiviteter. Inget system för IP är perfekt och det finns därför utrymme för att beslut av de institutioner som beviljar äganderätten upplevs som felaktiga. En viktig fråga är i vilken utsträckning företag väljer att försvara sin IP genom att överklaga beslut från myndigheter.

Den andra artikeln är skriven av Magnus Persson, Siri Jagstedt & Peter Magnusson och handlar om tjänstefiering i produktfokuserade företag. Författarna menar att traditionellt produktfokuserade företag strävar efter att öka sin lönsamhet genom att utveckla integrerade tjänstelösningar. Men det är inte alltid som ett ökat tjänstefokus blir så framgångsrikt som det är tänkt och det finns flera organisatoriska utmaningar som måste hanteras. En sådan är att tänka tjänster redan under tiden som produkten utvecklas. Likaså är det viktigt att komma närmare kunderna för att förstå hur nya teknikerade tjänster kan bidra till att lösa specifika behov.

I den tredje artikeln har Alexandre Sukhov i en nyligen försvarad doktorsavhandling intresserat sig för utvärdering av idéer. Han menar att organisationer ofta är på jakt efter nya idéer till sina produkter och tjänster, men att det är oklart vilka idéer som är bra och vad som händer under idéernas utvärdering. Enligt Sukhov är det inte enbart bedömningen som sker under idéutvärderingen, utan även förädlingen av idéer som har kritisk påverkan på eventuell framgång. Genom att tydliggöra problemet som idén adresserar, förklara betydelsen av problemet samt föreslå en lösning, gynnas helhetsbedömningen.

Avslutningsvis skriver Daniel Tolstoy, Emilia Rovira Nordman, Sara Melén Hånell & Erik Wetter om internationalisering av svenska techbolag som verkar på nischmarknader för att överleva. I artikeln beskrivs ett ramverk bestående av tre faktorer som spelar in vid affärs etableringar på utländska marknader; (1) organisationsfaktorer, (2) lokaliseringfaktorer, och (3) internationaliseringsfaktorer. Genom att använda det här ramverket kan tech-företag få vägledning för att förstå sina internationaliseringsmöjligheter ännu bättre.

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 2019

ISSN:
2001-208X

OMSLAG:
Nr. 1 Mars
2020



Att försvara sin IP

— Överklaganden mot patent, varumärken och design

Av David Anderson,
Marianne Dahlén,
Bengt Domeij &
Fredrik Tell

Det räcker inte längre att ansöka om och beviljas en immateriell rättighet (eller IP för 'intellectual property') och sedan luta sig tillbaka. Företag behöver skifta fokus, vara proaktiva och bevaka och försvara sin IP. Ett sätt att göra detta är genom invändningar och överklaganden mot konkurrerande IP. Artikeln fokuserar på hur dessa aktiviteter utvecklats och hur ser det ut i Sverige idag.

Ett av de vanligaste sätten på vilket man har försökt att stimulera innovativ verksamhet har varit genom olika system för IP såsom patent, varumärken och design. Inom forskningen rörande innovationsekonomi finns det en bred och viktig forskning om varför företag och individer väljer att använda IP och hur dessa bäst utformas. Det har dock varit mindre fokus på det faktum att IP i första hand ger sina ägare en passiv rätt som

måste bevakas och upprätthållas för att vara riktigt användbar. Hur effektiv denna process för upprätthållande av IP är, kan ha betydande effekter på incitamenten att investera i FoU och andra innovativa aktiviteter. Inget system för IP är perfekt och det finns därför utrymme för att beslut av de institutioner som beviljar äganderätterna upplevs som felaktiga, vilket kan ge upphov till behov att försvara IP:n. En viktig fråga är därför i vilken utsträckning företag väljer att försvara sin IP genom att överklaga beslut som myndigheter fattar angående dessa (i sådana fall där ansökan om IP avslås, upphävs, eller att en beslutad IP inte borde beviljats).

”Det har dock varit mindre fokus på det faktum att IP i första hand ger sina ägare en passiv rätt som måste bevakas och upprätthållas för att vara riktigt användbar”

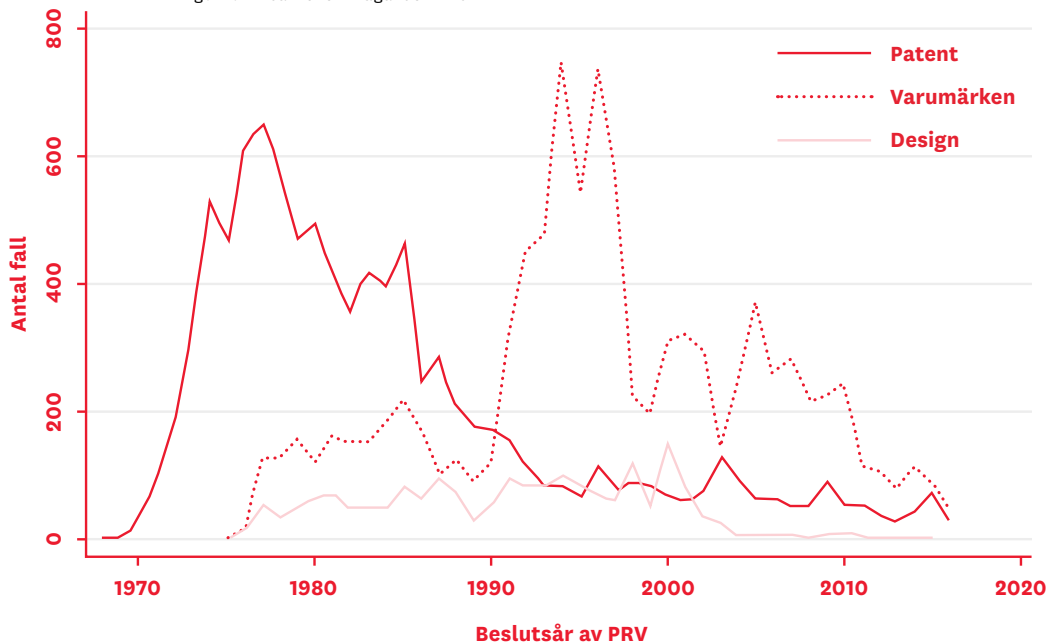
IP och överklaganden

Omfattande forskning har visat på sambandet mellan patentering och innovation, medan samma samband mellan varumärken och design är mindre utforskat. Varumärken skyddar de investeringar i marknadsföring och kundlojalitet som en aktör har byggt upp. Design skiljer sig från patent och varumärken genom att de skyddar strukturen och utseendet på en produkt eller komponenter i en produkt. Design erbjuder ett företag möjlighet att skydda investeringar i produktdesign och stilattribut för att på så sätt åstadkomma en konkurrensfördel

genom differentiering jämfört med konkurrenter.

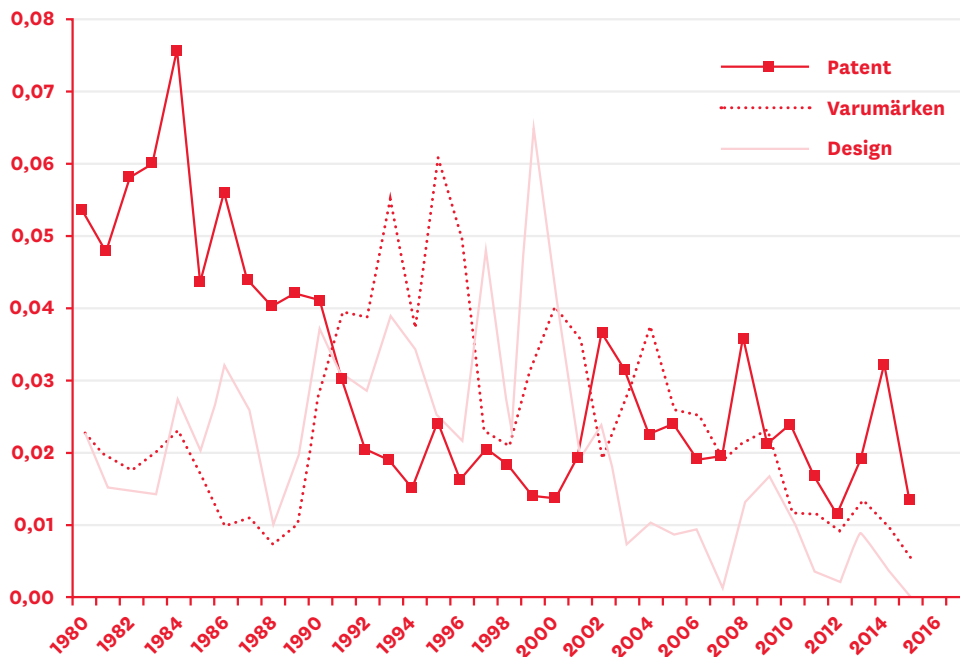
Sverige och de flesta andra länder har nationella system för granskning och beviljande av nämnda IP, eventuellt parallellt med internationella system. Ansökningar om svenska IP inlämnas till Patent- och registreringsverket (PRV), som granskar ansökan i förhållande till tidigare befintliga IP. Om ansökan beviljas publiceras den av PRV och vem som helst har möjlighet att invända mot den. Om en invändning lämnas in och efter undersökning anses motiverad kan PRV återkalla IP:n eller besluta att bevilja rätten med ett reducerat skydd. En sökande, vars ansökan avvisats eller

Fig. 1. Antal överklaganden vid PBR



FORTS. ☺

Figur 2. Andel överklaganden vid PBR per ansökningar hos PRV



minskats i omfattning av PRV, men också en tredje part som gjort en misslyckad invändning, kan överklaga PRV:s beslut. Under åren 1978 fram till 2016 avgavs överklaganden från PRV av Patentbesvärsträtten (PBR). Vi har samlat in information om alla avgjorda fall i PBR för denna tidsperiod. Den separata överklagningsrätten skapades främst för att skydda oberoendet från PRV och för att mildra riskerna för en upplevd lojalitet mellan beslutsfattare i första instans och i överklagademålen. Fr o m 2016 sköts dessa ärenden av Patent- och marknadsdomstolarna.

”Nationell IP väljs bort till förmån för internationell”

Systemet med möjlighet till tredjeparts invändningar mot beviljade IP och överklagande av alla beslut som fattats av PRV skapade tre grupper av ärenden vid PBR: 1) Överklagande av sökanden mot ett beslut från PRV att avslå en ansökan (ex parte-ärende; endast en part i förfarandet), 2) Överklagande av sökanden mot ett beslut från PRV om att återkalla en IP efter en invändning (inter partes fall; sökande och en eller flera motståndare), 3) Överklaganden mot beslut från PRV att upprätthålla en beviljad immaterialrätt trots motstånd (inter partes fall; sökande och en eller flera motståndare). Med endast en part granskade domstolen på eget initiativ alla omständigheter som hindrade ett beviljande av IP. I ärenden med en motpart avgav domstolen endast beslut över de fakta och rättsliga argument som parterna lagt fram. I alla de inter partes fall vi har tittat på var det i 56% av fallen en konkurrerande aktör som var den som överklagade PRV:s beslut.

Varumärken fortfarande värda att försvara nationellt?

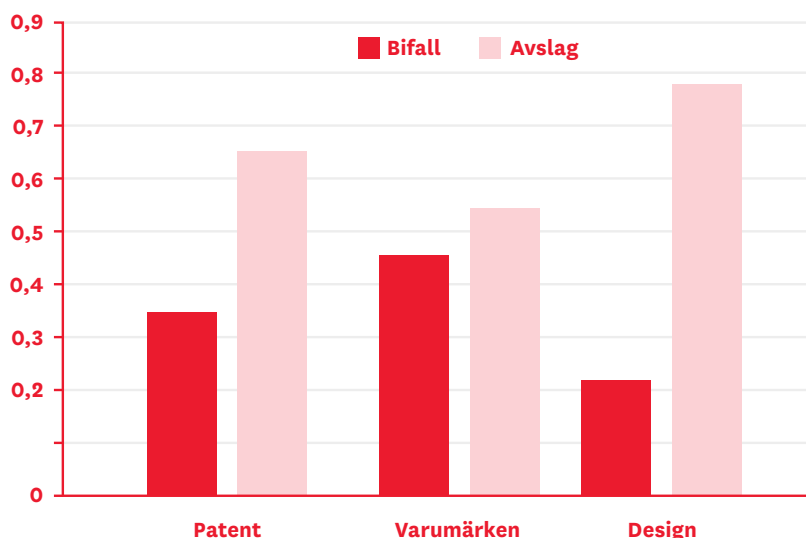
Intresset för att överklaga PRV:s beslut i PBR har generellt fallit under den studerade tidsperioden. Detta gäller såväl i absoluta antal överklaganden (Figur 1) som den relativa andelen i förhållande till antal beviljade IP (Figur 2). Huvudsakligen följer detta det allmänna mönstret att nationell IP väljs bort till förmån för internationell. Under 2000-talet har t ex svenska ansökningar till EUIPO ökat kraftigt.

Den IP som skiljer ut sig något från det generella mönstret är varumärken, framför allt fram till mitten av 00-talet. För det första så ligger ansökningarna vad avser varumärken och nationella ansökningar mer stabilt jämfört med design och patent (Figur 1). För det andra så är det en relativt hög andel varumärkesansökningar som överklagas, dock är trenden fallande (Figur 2). För det tredje så råder totalt sett en högre andel varumärken där överklaganden har bifallits än för patent och design (Figur 3).

En förklaring till det nationella intresset av att försvara varumärken är högre än de för patent och varumärken kan stå att finna i IP:ns utformning och de krav som ställs på den. En centraliserad europeisk bedömning skiljer sig inte materiellt från en svensk prövning vad gäller design och patent. Det krävs bland annat att produktutseendet eller uppfinningen är globalt ny, alltså inte känd någonstans i världen. Prövningen av varumärken skiljer sig från detta på så sätt att en ansökan till EUIPO inte får avse ett kännetecken som är förväxlingsbart med ett varumärke som är i kraft någonstans i EU (nationellt eller europeiskt varumärke). För varumärken som söks hos PRV, med giltighet i Sverige, räcker det emellertid att kännetecknet inte är förväxlingsbart med annat varumärke gällande i Sverige. Nationella varumärken i andra europeiska länder är inget hinder vid en svensk registrering. På varumärkesområdet kan man således se att nationella registreringar öppnar för likartade varumärken i olika länder.

I diskussioner om innovationspolicy och företagsstrategier tenderar IP att diskuteras som ett enhetligt fenomen. Resultaten av denna studie visar dock att patent, varumärken och de-

”Inte minst när det gäller patent framstår 1980-talet som en period då många internationellt verksamma företag tog strid för sina patenträtter även i Sverige”



Figur 3. Utfall i PBR per IP för perioden (1978-2016)

signskydd kan vara olika viktiga för olika aktörer i samhällsekonomin. Dessutom påverkar internationella förhållanden som lagstiftning och teknikkonkurrens viljan att försvara sin IP. Inte minst när det gäller patent framstår 1980-talet som en period då många internationellt verksamma företag tog strid för sina patenträtter även i Sverige. I en tid av allt mer internationaliserade mönster vad avser patent och designskydd så har denna vilja avklingat, för att i stället omdirigeras till internationella instanser som t ex EUIPO. Härvidlag skiljer sig varumärken då dessa och dess utövande har en större lokal prägel. Såväl innehavare av IP som policyutformare behöver känna till dessa förhållanden.

Praktiska implikationer

För dig som företagsledare är det viktigaste att tänka på att IP måste bevakas. Du behöver även bilda dig en uppfattning om vilken IP konkurrens ansöker om. Tänk på vilka invändningstider som gäller för olika typer av IP. I Sverige är tiden 9 månader för patent, 3 månader för varumärken och endast 2 månader för design. För de företag som har skiftat fokus mot internationell IP gäller samma sak och där är det viktigt att veta hur internationella lagar och regler skiljer sig från Sverige, exempelvis vid myndigheter som EPO och EUIPO. Tänk även på att sannolikheten för bifall vid ett överklagande skiljer sig åt relativt mycket mellan olika IP.

Vill du medverka i utvecklingen av förståelsen av IP och konkurrens? Vi driver just nu ett forskningsprojekt där vi ytterligare studerar vad som påverkar utfallen vid överklaganden och vilka konsekvenser detta får för såväl teknik- som marknadskonkurrens. Vi är därför intresserade av att komma i kontakt med personer med erfarenhet från sådana mål. Kontakta därför gärna någon av oss!



DAVID ANDERSSON

david.andersson@fek.uu.se

Lektor vid Uppsala universitet och Linköpings universitet där han forskar om innovationernas ekonomi. Han leder ett projekt om konkurrens och IP finansierat av Torsten Söderbergs stiftelse.



BENGT DOMEIJ

bengt.domeij@jur.uu.se

Professor i civilrätt vid Uppsala universitet. Han har skrivit flera böcker om immaterialrätt. Domeijs forskning handlar om juridiken kring uppkomst och spridning av ny teknik.



MARIANNE DAHLÉN

marianne.dahlen@jur.uu.se

Docent i rättshistoria vid Uppsala universitet. Hon har forskat om varumärken, design och strategier inom modeindustrin. Dahlén är affilierad med Uppsala Centre for Business History.



FREDRIK TELL

fredrik.tell@fek.uu.se

Professor i företagsekonomi vid Uppsala universitet. Han forskar om strategiskt arbete i temporära organisationer, IP och teknologimarknader samt digitalisering och ingenjörsarbete.

Tjänstefiering i produktfokuserade företag

— Organisoriska utmaningar

Av Magnus Persson,
Siri Jagstedt & Peter
Magnusson

Många traditionellt produktfokuserade företag strävar efter att öka sin lönsamhet genom att utveckla integrerade produkt/tjänstelösningar. Men det är inte alltid som ett ökat tjänstefokus blir så framgångsrikt som önskat. I denna artikel lyfter vi fram några av de organisatoriska utmaningar som företag ställs inför vid tjänstefiering.

Tjänstefiering i traditionellt produktfokuserade företag

En tydlig trend idag är att allt fler tillverkande och produktfokuserade företag har en uttalad tjänstefieringsstrategi (ofta kallad "servitization"). Företagen strävar efter att öka sin lönsamhet genom nya, och innovativa, integrerade produkt/tjänsteerbjudanden. Ofta sätts uttalade mål om att en viss andel av företagets totala försäljning skall komma från olika typer av tjänster som erbjuds ihop med de traditionella fysiska produkterna.

”Genom ökat fokus på tjänstefiering kan man behålla större andel av intäkten, och vinsten, som en produkt genererar under sin livscykel”

Redan för 20 år sedan publicerades en artikel i Harvard Business Review som lyfte fram möjligheterna till ökad lönsamhet genom större fokus på tjänster. Artikelnen visade att endast 20% av den totala intäkten från en personbil under dess totala livslängd kommer från själva försäljningen av bilen, det vill säga den intäkt som det produktutvecklande och tillverkande företaget får. Resterande 80% av intäkten kommer från försäljning av olika typer av tjänster kopplat till bilens användning, exempelvis försäljning av drivmedel, försäkring, underhåll, reparationer och vinst vid försäljningen av bilen som begagnad. För ett tåg är det ännu mindre andel, cirka 5%, som kommer från försäljningen av produkten medan 95% av den totala intäkten genereras av olika typer av tjänster som säljs under produktens totala livslängd. Målet med tjänstefiering är att det produktutvecklande och tillverkande företaget ska kunna ta en större andel av denna intäkt. För att lyckas med detta krävs att dessa företag inkluderar fler tjänster i sin egen verksamhet istället för att låta andra aktörer, ofta rent tjänstefokuserade företag, göra vinst

på den produkt som man lagt stora resurser och pengar på att utveckla och tillverka.

Nya tjänstebaserade affärsmodeller

I samband med tjänstefiering är det vanligt att företag också försöker att utveckla en ny innovativ affärsmodell ("Business Model Innovation"). Ett exempel på detta är att det blir alltmer vanligt med privatleasing av personbilar där man som kund betalar ett fast belopp per månad, exempelvis 4295kr per månad för en Volvo V90 (www.bilia.se) som då inkluderar service, reparationer och värdeminskning. Eller det klassiska exemplet från 1962 när Rolls Royce flygmotortillverkning introducerade konceptet "Power by the hour" och istället för att sälja en motor började erbjuda betalning per flygtimme.

Det finns alltså stora möjligheter för traditionellt produktfokuserade och tillverkande företag att öka sin lönsamhet genom att öka fokus på tjänster som komplement till de fysiska produkterna.

Utmaningar med tjänstefiering

Det finns dock tidigare forskning som visar att inte alla tjänstefieringsansträngningar blir så framgångsrika som kalkylerat. Det har i vissa fall visat sig vara svårt att öka andelen av företagets omsättning som kommer från tjänster i den omfattning som man räknat med. I vår forskning, som bland annat skett genom ett projekt finansierat av Vinnova: "Ökad innovationsförmåga genom effektiv utveckling av integrerade lösningar", har vi fokuserat på att identifiera de utmaningar som traditionellt produktfokuserade företag ställs inför när man går mot att utveckla och erbjuda integrerade produkt/tjänstelösningar. Detta för att försöka hitta möjliga orsaker till varför tjänstefieringen inte går som kalkylerat, eller tar längre tid att genomföra än man trott. Projektet har genomförts i nära samarbete med två stora tillverkande svenska företag, ett inom fordonsbranschen och ett inom telekombranschen.

Organisatoriska utmaningar och hur dessa kan hanteras

I projektet har vi kunnat konstatera att tjänstefiering givit upphov till ett antal organisatoriska utmaningar som företagen inte alltid själva varit fullt medvetna om, men som måste hanteras. Ett exempel är att ett av företagen i princip helt hade överlåtit till marknadsavdelningen att ta hand om tjänstefiering. Där utvecklade man olika typer av enklare tjänster som adderades till redan existerande produkter. Det kunde handla om att erbjuda kunderna olika finansieringslösningar vid köpet av produkten, eller olika typer av enklare service- eller underhållskontrakt. Gemensamt för dessa enklare tjänster var att de inte i någon större utsträckning var integrerade med den fysiska produkten. Då blir de också relativt lätta för andra företag att kopiera, och därmed möjliga för rena tjänsteföretag att erbjuda. Företaget som har utvecklat och tillverkat produkten riskerar alltså att konkurreras ut.

Om man i företaget håller produktutvecklingsfunktionen separerad från de tjänster som skall erbjudas blir det svårt, för att inte säga omöjligt, att utveckla lösningar där produkt och tjänst "smälter ihop" och erbjuds som en integrerad enhet till kunden. En integrerad lösning skapar ett unikt mervärde som enbart den fysiska produkten inte kan göra, och gör det svårare för andra aktörer att ta över en del av affären. En förutsättning för att åstadkomma integrerade lösningar är att låta de som jobbar med produktutveckling att också tänka tjänster redan innan produkten är färdigutvecklad. Det finns då också möjlighet att utveckla mer avancerade och teknikbaserade tjänster som bygger på den teknik som denna typ av företag har djup och mångårig erfarenhet kring. I vår forskning har vi dock sett att i traditionellt produktfokuserade och tillverkande företag så har man svårare att ta sig ut på marknaden med sina integrerade lösningar (tjänst och produkt integrerade) jämfört med rena produktinnovationer. Skall man bli riktigt framgångsrik i tjänstefieringen är det av avgörande betydelse att man tar tillvara på idéer till nya tjänsteinnovationer som bygger på den kompetens och kreativitet som finns på många olika nivåer och delar av företaget. Inte bara den som finns på marknadsavdelningen. De som jobbar med produktutveckling i företaget har normalt unik djup teknisk kompetens kring produkternas möjligheter och begränsningar som gör det möjligt att utveckla teknikbaserade tjänster, som blir svåra för konkurrenter och rena tjänsteföretag att kopiera. Därmed är det möjligt att fånga en större del av den intäkt och vinst som produkten genererar under hela sin livscykel. I annat fall blir vinstutrymmet för utvecklande och tillverkande företag begränsat till enbart produktförsäljningen och eventuella eftermarknadstjänster.

Det finns ofta en mångårig etablerad vana och kultur av att hantera, och fatta beslut, kring fysiska produkter. Däremot är tjänster någonting nytt som organisationen inte är van att hantera. Man får därför problem då man ställs inför prioriteringsbeslut avseende att spara i företagets utvecklingsbudget, där man ställs mot rena produktinnovationer. Utan kunskap om tjänsters potential till lönsamhet, och hur de kan bidra i annat än "sålda enheter", så blir det ofta tjänsteutvecklingsprojekten som prioriteras ned.

”För att bli framgångsrik måste man låta de som jobbar med produktutveckling också tänka tjänster innan produkten är färdigutvecklad”

I traditionellt produktfokuserade företag uppstår det ibland också konflikter på grund av de olika utvecklingsprocesserna som används för produkt- respektive tjänsteerbjudanden. Dessa har olika grad av formalitet, linjäritet och struktur, samt olika typ av koppling mot kund. Men för att få fram en integrerad lösning uppkommer en utmaning i att dessa två processer måste vara synkroniserade på ett sätt som gör att slutresultatet blir en lösning där tjänsterna är väl integrerade med den fysiska produkten. Skall man bli framgångsrik i tjänstefieringen, och kunna utveckla nya innovativa integrerade produkt/tjänstlösningar som dessutom täcker ett reellt behov, krävs det att de som jobbar med produktutveckling kommer närmare kunderna och förstår deras specifika behov och hur nya teknikbaserade tjänster kan bidra till att lösa eller minska dessa behov. Att bättre förstå kundbehoven är en utmaning om man faktiskt skall lyckas med tjänstefieringen. Men det är också något som utmärker de företag som långsiktigt lyckas med sina tjänster, att de också ser kunderna som en relation som man kontinuerligt utvecklar och ömsesidigt lär sig av.



MAGNUS PERSSON

magper@chalmers.se

Magnus är docent på avdelningen Innovation och R&D Management vid Chalmers tekniska högskola. Hans forskningsfokus är kring innovation genom utveckling av integrerade produkt/tjänstlösningar i traditionellt tillverkande, och produktfokuserade, företag.



SIRI JAGSTEDT

siri.jagstedt@chalmers.se

Siri är doktorand på avdelningen för Innovation och R&D Management vid Chalmers tekniska högskola. Hennes forskning fokuserar på utveckling av produkt/tjänstlösningar i produktorienterade företag.



PETER MAGNUSSON

peter.magnusson@kau.se

Peter är professor på Handelshögskolan vid Karlstads universitet och CTF. Hans forskning omfattar förutom tjänstefiering, de tidiga stegen i innovationsprocessen såsom idégenerering och utvärdering, samt involvering av användare i innovationsprocessen.

Idéutvärdering med människan i fokus

Av Alexandre Sukhov

Företag och organisationer är ofta på jakt efter nya idéer till produkter och tjänster. Trots en stor kunskapsbas och etablerad praktik av hur man kan skapa nya idéer, finns det fortfarande utmaningar i att veta vilka av alla nya idéer som är bra och varför. I sin avhandling: "The human side of idea screening", visar Alexandre Sukhov att en idé kan ses som en lösning till ett problem, och det är vikten av problemet som bland annat avgör om den uppfattas vara bra.

Forskningen har inte varit tydlig på att förklara vad som händer när experter utvärderar idéer för innovationer. Det vi vet är att idéutvärdering är en komplex process och många faktorer kan spela roll. Men vad är det för faktorer? Hur tänker experterna? Vad är en bra idé? Och vad är egentligen en idé?

Syftet med avhandlingen är att bidra till en ökad förståelse för

idéutvärderingsprocessen och bilda kunskap om bedömarens roll samt kunskap om vad som påverkar bedömarens beslutsfattande. Denna kunskap kan användas för att förbättra innovationsprocesser på företag och organisationer som jobbar med framtagning och utveckling av nya produkter och tjänster.

Vad är en idé?

En idé kan förklaras genom två beståndsdelar: ett problem och en lösning. Dessa problem och lösningar finns alltid i någon form av sammanhang (som idébedömaren känner till) och därav kan idéer uppfattas som tydliga, även om de saknar utförlig beskrivning, såsom idéer nedskrivna på post-IT lappar (se *Figur 1*).

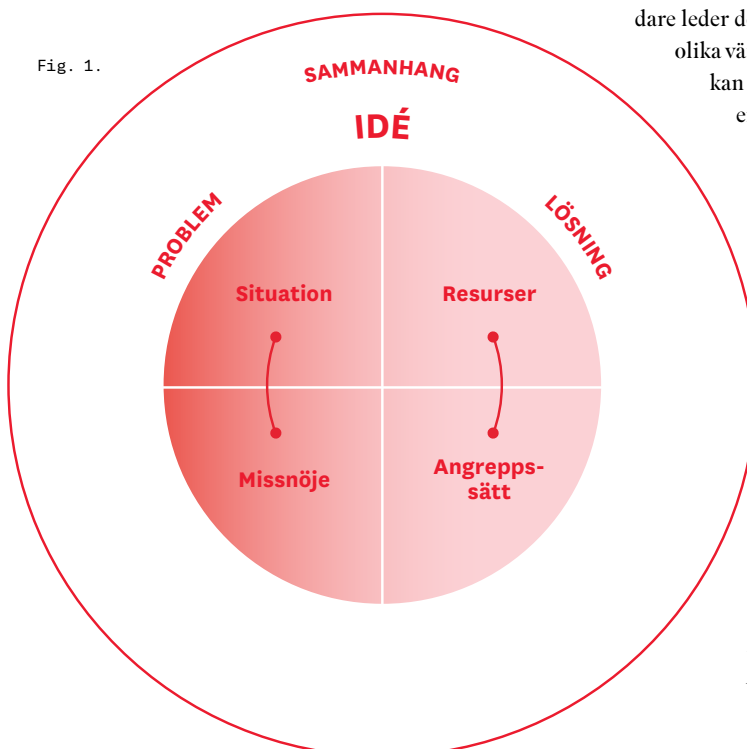
Från *Figur 1* kan utläsas att ett problem kan ytterligare brytas ned i två mindre komponenter: beskrivning av en specifik situation (vad är det som händer?) och någons missnöje med situationen (varför behöver det åtgärdas?). Detta missnöje med situationen är grunden till att det uppfattas som ett problem. Vidare leder det till att problembeskrivningen kan uppfattas ha olika värden för olika personer. Missnöjet med situationen kan exempelvis vara stor för en person och mindre för en annan.

En lösning består av kunskap kring ett angreppssätt/metod som krävs för att åtgärda problemet, men även förståelsen för vilka resurser som begärs för att angreppssättet ska kunna genomföras. Förmågan att hitta en fungerande lösning till problemet är något som ofta kopplas till människans kreativitet tillsammans med kunskap. Detta gör idéskaparna till en viktig resurs för organisationen då de kan producera nya tankar kring vilka problem som existerar och hur de kan lösas. Det sätter även tyngd på att ha lämpliga bedömare som kan uppfatta idéer (genom att fylla i potentiella gap i idéns beskrivning) och kunna utvärdera om lösningen till problemet är givande samt lämplig för organisationen.

Utöver detta, så har idéer två viktiga egenskaper:

"... behöver experter inte direkt veta om idén är bra, utan har förmågan att inse hur idén skulle kunna vara bra"

Fig. 1.



REKOMMENDERAD LÄSNING

> Sukhov, A. (2019). The human side of idea screening. (Doktorsavhandling, Karlstads universitet).
> Avhandling och ljudfil från Forskningspodden finns på: <http://kau.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1370769&dsid=-447>

i) de behöver effektivt kommunicering av informationen om hur ett problem kan lösas (innehålla en tydlig beskrivning), och *ii*) de kan trigga bedömaren att inse nya saker som idén inte omfattar vid start (såsom att inspirera bedömaren för idéskapande). Därav är även bedömaren kreativa förmåga av värde för organisationen, då bedömaren kan vidareutveckla/ändra/skapa nya idéer i samband med utvärderingen.

Hur tänker experter?

Experterna som utvärderar idéer utgår ofta från sina personliga värderingsgrunder vilket påverkar tolkningar och bedömningar. Experter som känner sig stimulerade av nya händelser och föredrar autonomi (med andra ord är öppna för förändring, *openness to change* enligt Schwartz, 1992), föredrar originella idéer som har högt användarvärde. Medan experter som är konservativa efterfrågar genomförbarheten i idéer, utöver dess originalitet och användarvärde. Detta tyder på att bedömarna med samma expertis kan skilja sig i bedömningar beroende på sina egna värderingsgrunder.

Under utvärderingen så använder sig experterna av flera olika kognitiva processer. För att förstå idéns innebörd använder de sig av sina tidigare erfarenheter, drar likheter från andra sammanhang, kategoriserar och även vidareutvecklar idéer. För att förstå hur de själva ska agera under utvärderingen kan de ifrågasätta utvärderingskriterier och även skapa nya, samt söka social bekräftelse för sina beslut som hjälper att legitimera deras bedömning. För att bedöma värdet av idén använder de sig av intuition tillsammans med analytisk tänkande. Alla dessa processer kan agera som ledtrådar för experter under utvärderingen och hjälper dem att både skapa och bedöma idéns kvalitet.

Det visar sig att idéer kan vara bra av olika anledningar. Idén kan tyckas vara bra för att: *i*) den är lätt att genomföra, *ii*) den är genomförbar men har även utrymme för förbättring, *iii*) den har hög potential trots sin komplexitet, *iv*) den kan vara bra men behöver bearbetning, eller *v*) bra för att den påminner om något som tidigare har fungerat. Det är också viktigt att poängtera att tydligheten och vikten av problemet som idén avser leder till att den uppfattas ha hög kvalitet både bland experter och icke-experter.

Vad händer under utvärderingen?

Forskningsresultaten visar på att det inte enbart är bedömning som sker under idéutvärderingen, utan även förädling av idéer. För att bestämma sig om idén är bra eller dålig så brukar bedömaren fylla in vissa gap i idéns beskrivning. Detta sker genom att bedömaren tar en tillbaka-

”Idéutvärderingen kan på så sätt gynnas av portföljtänkandet där korta och långsiktiga perspektiv används och bedömaren kommentarer synliggörs istället för att endast jaga dem högst rankade idéer.”

blick på sina kunskaper och erfarenheter, men även genom att ta en blick framåt och föreställer sig vad idén kan potentiellt skapa. På så sätt behöver experter inte direkt veta om idén är bra, utan har förmågan att inse hur idén skulle kunna vara bra.

Utvärdering av idéer är en krävande process som till stor del beror på vem som utvärderar idén, vilka kunskaper och erfarenheter hen har, och vilka värderingsgrunder som styr bedömaren. Idéer som är otydligt beskrivna kan fortfarande anses som bra om bedömaren har en möjlighet att reflektera kring dessa och idén agerar som en trigger som sätter igång bedömaren tankeprocess. Om bedömaren inte har möjligheten att reflektera så kan en otydligt beskriven idé tyckas ha låg kvalitet. I dessa fall är det inte idéns innehåll som bygger upp beslutet, men dennes presentationsform.

Därför är det viktigt att idéutvärderingsprocessen är designat på ett sådant sätt att den tar vara på bedömaren kunskaper för att även utveckla idéer, och agerar som process där idéer kan sorteras innan dem döms.

Vad kan innovationsansvariga göra?

Eftersom idéer kan vara bra av olika anledningar är det viktigt att fånga in dessa anledningar under utvärderingen och inte bara avvisa idéer som inte verkar passa in. Innovationsansvariga behöver veta att idéutvärdering är en komplex flerstegsprocess, och att bedömaren förmåga att inse idéns värde är minst lika viktig som själva idén. Genom att hitta kunniga bedömare som är öppna till förändringar och genom att skapa utrymme för att bearbeta idéer under utvärde-

ringen, kan man ta vara på förädlingen och öka kunskapsflödet in i organisationen. Idéutvärderingen kan på så sätt gynnas av portföljtänkandet där korta och långsiktiga perspektiv används och bedömaren kommentarer synliggörs istället för att endast jaga dem högst rankade idéer.

Idémodellen som presenterades i *Figur 1* kan användas som stöd i idéutvecklingsprocessen. Genom att bryta ned idébeskrivningen på: situation, missnöje, angreppsätt och resurser kan man förbättra tydligheten av en idé som i sin tur förbättrar dennes kvalitet.

För mer information kring personliga värderingsgrunder se: Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in experimental social psychology*, 25(1), 1-65.

Avhandlingen baserades på en sammanläggning av fyra studier som använde sig av kvalitativa och kvantitativa metoder. Dessa studier genomfördes mellan år 2015-2019 och omfattade totalt 1 305 idéutvärderingar från 245 individer. Studier genomfördes i samarbete med organisationer inom offentlig sektor, produktionsföretag, samt IT-företag där deras idéutvärderingsprocesser analyserades i närmare detalj.



ALEXANDRE SUKHOV

alexandre.sukhov@kau.se

Alexandre Sukhov är doktor i företagsekonomi på Karlstads universitet. Hans forskning handlar om beslutsfattande och innovationsledning med fokus på idéutvärderingen. Han har även stort intresse för vetenskapliga metoder och har medverkat i projekt riktad mot utveckling av innovationsprocesser i näringslivet och offentlig sektor, analys av reseupplevelser i kollektiv trafik samt cybersäkerhet.

Internationalisering av techbolag

— Om vikten av att kunna agera agilt i globala innovationssystem

Av Daniel Tolstoy,
Emilia Rovira
Nordman, Sara
Melén Hånell & Erik
Wetter

Snabb teknisk utveckling kombinerad med stigande grad av komplexitet på tekniska marknader innebär att det kan vara svårt för internationaliserande techbolag att veta exakt i vilken riktning den globala tekniska marknaden rör sig och vilka affärsmöjligheter som är värda att satsa på. För att kunna vända marknadsdynamik till sin fördel behöver företag uppdatera sina analysverktyg och vara beredda att agera agilt i nya industriella sammanhang. Analytiskt fokus vid internationalisering för dessa företag behöver flyttas från enskilda utländska marknader till globala innovationssystem där framtidens tekniska och kommersiella lösningar utvecklas.

Svenska techbolag verkar ofta på nischmarknader. Det innebär att företagen behöver vända blicken utomlands för att hitta kunder och samarbetspartners. Dessutom ingår techbolagens tekniska lösningar ofta i större system vilket gör det nödvändigt att bygga affärsrelationer med andra som kan erbjuda komplementära tekniker som i sin tur skapar synergier. Den nya verkligheten ställer högre krav på företag att vara anpassningsbara och kunna agera agilt (prova sig fram för att skapa maximal affärsnytta). Vi menar att företag i den här strävan kan vara be- tjänta av att ta stöd av principer hämtade från internationaliseringsteori för att navigera globala ekonomiska och tekniska ekosystem. Vid en snabb tillbakablick visar att forskning inom internationalisering länge har vilat tungt på den brittiske ekonomen John Dunning's strategiska ramverk som innehåller tre faktorer som spelar in vid affärsetableringar på utländska marknader: 1.) organisationsfaktorer, 2.) lokaliseringsfaktorer och 3.) internaliseringsfaktorer.

Organisationsfaktorn: Vikten av att finna tekniska tillämpningsområden

Enligt Dunning så omfattar organisationsfaktorn det som utgör företagets konkurrensfördel och som därmed skapar en drivkraft för internationalisering. Internationaliserande företag är, enligt Dunning, alltid i underläge mot inhem- ska företag eftersom de generellt inte har tillgång till inarbetade distributionsvägar till kunder, etablerade leverantörskedjor och kunskap om institutioner och affärskultur. Anledningen att många företag väljer att göra affärer utomlands

måste, enligt ren och skär logik, därför vara att de besitter ett konkret övertag mot konkurrenter i form av en överlägsen produkt, ett varumärke eller en tjänst. En utmaning som tillkommer i tech-industrin vid analys av sådana övertag är att dessa organisationsfördelar ofta är svåra att konkretisera. Techbolagens tekniska lösningar är ofta oprövade och kan därför bäst beskrivas som potentiella konkurrensfördelar. Techföretag måste därför ofta agera agilt, det vill säga experimentera med olika alternativ och gradvis söka sig fram inom olika marknadssegment på global nivå för att hitta kommersiellt gångbara tillämpningsområden för sin teknik.

Ett sådant företag är svenska Tobii med ca 1000 anställda. Företaget har varit globalt från dag ett. Företagets affärer grundar sig på s.k. *eyetracking-teknik*. Det är en teknik som följer ögats rörelser med en kamera. Med hjälp av tillhörande mjukvara går det att registrera exakt var en individ fäster blicken vid ett givet tillfälle. Tobii's VD Henrik Eskilsson betonar att tekniken, i likhet med beskrivningar från många techbolag, saknar värde i sig. Den måste tillämpas inom ett större tekniskt system för att bli användbar. Inom ramen för olika samarbeten har företaget genom åren hittat en rad olika tillämpningar för tekniken. Enligt Henrik Eskilsson upptäcker företaget hela tiden nya användningsområden. Under de första fem åren så växte företaget helt organiskt genom att hitta kunder bland universitet och företag som ville använda tekniken för att studera beteenden. Allt eftersom tekniken mognat – och blivit billigare – så har möjligheterna till nya spännande tillämpnings-

områden öppnat upp sig. Tekniska tillämpningsområden som var och ett kan skalas upp internationellt innefattar exempelvis virtuell verklighet, beteendeanalys och hjälpmedel för funktionsnedsatthet. Företagets teknik behöver alltså inte ha ett färdigt kundvärde för att det ska lyckas internationellt, det viktiga är de kombinationsmöjligheter som tekniken rymmer.

Lokaliseringsfaktorn: Vikten av att finna samarbetspartners på rätt marknader

Gynnsamma lokaliseringsfaktorer har traditionellt framställts som marknader med stark ekonomisk tillväxt och svag konkurrens som möjliggör differentiering. Inom techmarknader är det dock inte alltid den här typen av marknadsöppningar som avgör möjlig affärspotential. Företag måste helt enkelt, för sin utveckling och överlevnads skull, finnas och verka på de specifika marknader där de mest innovationsledande företagen finns och verkar. Detta kan vara helt andra geografiska marknader än där de flesta kunderna finns. När det gäller marknadsförhållanden så är möjligheter till produktiva samarbeten många gånger viktigare än nuvarande konkurrensfördelar för att ett företag ska få långsiktig utväxling för sin kompetens. Tobii har, sedan det grundades, lyckats förstärka sin position i det globala ekosystem av konkurrenter och samarbetspartners som omgärdar företagets teknologi. 2017 bestämde sig Tobii's VD Henrik Eskilsson för att han ville tillbringa ett år på heltid bosatt i Silicon Valley, Kalifornien. *"Jag ville andas Silicon Valley-luft och ta del av den dynamik som finns där: I Silicon Valley flyter idéer och*

människor relativt fritt mellan företagen vilket skapar grogrund för innovation och utveckling. Jag ville förstå det där bättre”.

För att öppna möjligheter för Tobii:s teknik att tillämpas på ett kommersiellt gångbart sätt så är aktivt nätverkande och skapande av strategiska samarbeten med ledande techbolag helt nödvändigt. Henrik Eskilsson säger: ”Vi och våra användare gynnas av att andra företag utvecklar operativsystem, grafik kort, applikationer och spel som stödjer våra eyetracking-lösningar. Det är därför nödvändigt för oss att skapa samarbeten med mjukvarupartners som optimerar stenhårt för vår teknik. Spelföretaget Ubisoft betalar till exempel inte någonting till oss för att bygga in eyetracking i sina spel. Det är däremot viktigt för oss att de utvecklar applikationer för eyetracking. Det är en grundförutsättning för att, till exempel, eyetracking-kameror på Dell-datorer ska ha något värde i slutändan”.

Allt hänger alltså ihop. En central del i Tobii:s strategi är att övertyga andra företag om värdet med att anpassa sina system för att stödja företagets eyetrackinglösningar. Tobii är en del av en global marknad där tekniken utvecklas snabbt och på en bred front. För att vara relevant i en sådan miljö så behöver Tobii förstå marknadens dynamik, på ett agilt sätt anpassa sig efter de tekniska kombinationsmöjligheter som finns tillgängliga och arbeta strategiskt med ledande partners inom olika affärsområden på olika marknader. För företaget är det viktigt att vara verksamt inom flera tekniska områden samtidigt eftersom det är svårt att förutspå var den kommersiella potentialen i slutändan kommer vara som störst.

Internaliseringsfaktorn: Vikten av att kontrollera sin teknik och tillväxt

Internaliseringsfaktorn, som är den sista komponenten i Dunning's ramverk, fångar huruvida det är gynnsamt för ett företag att självt äga sin organisation på den utländska marknaden (genom till exempel ett dotterbolag) eller om det är bättre att använda sig av en samarbetspartner för att sköta exempelvis försäljning och produktion. Eget ägande ökar kontrollen medan samarbeten minskar investeringsriskerna. Valet innebär med andra ord en inbyggd kompromiss. Den här avvägningen mellan att äga eller att inte äga har traditionellt lyfts fram som ett av det internationaliserande företagets viktigaste strategiska ställningstaganden. Forskning inom området visar emellertid att det finns andra sätt att kontrollera sin utländska verksamhet än genom egna etableringar. Framförallt har utvecklandet av låta nätverk och djupgående affärsrelationer visat sig kunna ersätta den kontroll som ett företag kan utöva genom eget ägande eller genom starkt

formaliserade avtal, till exempel affärskontrakt.

Relationsbyggande i nätverk är särskilt viktigt för techbolag eftersom lyckade tekniska bindningar med andra företag är avgörande för verksamheten. Att starkt integrera tekniska lösningar i större system blir i sig ett sätt för partnerföretag att förbinda sig till varandra utan att verksamheten behöver regleras genom ägande eller långtgående kontrakt och licensavtal. På det sättet skapas styrningsformer på utländska marknader som inte enbart utgår från enskilda företag och organisationer, utan där inflytandet är utspritt i ett nätverk som kan innehålla många olika aktörer. De här aktörernas bindningar kan växa sig starkare över tid i takt med att parterna investerar i gemensam teknik och i gemensamma rutiner. En sådan relation kan exemplifieras av Tobii:s samarbete med det Silicon Valley-baserade företaget Qualcomm som Tobii:s VD beskriver som en ”medresenär” i det tekniska och ekonomiska ekosystemet. Bägge parter har noggrant anpassat sina teknologier mot varandra för att skapa en gemensam plattform för VR-system.

Att agera agilt i globala tekniska och ekonomiska eko-system

För techbolag som verkar på dynamiska marknader och inom industrier som är svåra att definiera så fungerar inte längre den gamla tidens internationaliseringsanalyser som baseras på grovhuggna uppskattningar om tänkbara marknadens makroekonomi, industriella struktur och rådande konkurrenssituation. Fokus bör istället vara riktat mot att skapa sig en förståelse för den teknologiska utvecklingen och att identifiera kritiska samarbeten som kan leda till en starkare ställning i globala tekniska och ekonomiska ekosystem. Teknikutvecklingen är utspridd över en mängd aktörer på global nivå och det framgångsrika företaget måste hitta vägar att föra samman rele-

vant teknologi genom samarbeten och relationsbyggande. Detta resonemang mynnar ut i tre grundläggande råd till internationaliserande techbolag kopplade till faktorerna i Dunning's ramverk: 1.) Affärspotentialen för ett företags teknik (organisationsfaktor) ska inte utvärderas separat utan ta hänsyn till det värde som kan skapas när den kombineras med andra företags kompetenser. 2.) En marknads attraktivitet (lokaliseringsfaktor) ska inte primärt utvärderas på basis av makroekonomiska mått utan snarare efter den innovationsdynamik och de möjliga samarbeten som företag kan dra nytta av. 3.) För att kontrollera sin verksamhet utomlands (internaliseringsfaktor) så är inte längre ägande och företagsetableringar i egen regi den gängse kontrollformen. Nära samarbeten kan medföra likvärdig kontroll samtidigt som de tillför syre för innovation.

Ni kan läsa mer om ramverket som beskrivs i artikeln i *Globala affärer - Tidlösa principer och strategiska ramverk* (Ekerlids, 2020) Boken vänder sig till alla som arbetar med olika former av globala affärer i strategiska, operativa eller rådgivande roller.



DANIEL TOLSTOY

daniel.tolstoy@hhs.se

Daniel är verksam vid House of Innovation på Handelshögskolan samt avdelningen för industriell teknik på Uppsala Universitet. Daniels forskning handlar främst om internationalisering av små- och medelstora företag.



EMILIA ROVIRA NORDMAN

emilia.rovira@hhs.se

Emilia forskar om företags internationaliseringsprocesser vid Handelshögskolan i Stockholm och vid Mälardalens Högskola. Många av hennes studier undersöker hur företag använder sig av olika typer av nätverk för att lyckas med sin internationella expansion.



SARA MELÉN HÅNELL

sara.melen@hhs.se

Sara forskar vid Handelshögskolan i Stockholm. I sin forskning har Sara studerat tillväxtföretags internationella verksamhet, och de möjligheter och utmaningar som dessa företag möter när de växer internationellt.



ERIK WETTER

erik.wetter@hhs.se

Erik har arbetat flera år med forskning, utbildning och rådgivning relaterat till digital innovation samt tillväxtstrategier för svenska techbolag. Han har även flerårig erfarenhet från Asien och har varit gästforskare i Singapore och på Filippinerna.



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

<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, *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 Muehler, *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*
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, professor*
Per Kristensson, *KAU, professor*
Nicolette Lakemond, *LiU, professor*

Jan Lindér, *Chalmers, doktor*
Åsa Lindholm Dahlstrand, *LU, professor*
Jan Löwstedt, *SU, professor*
Mats Magnusson, *KTH, professor*
Peter Magnusson, *KAU, professor*
Thomas Magnusson, *LiU, professor*
Daniele Mascia, *University of Bologna, associate professor*
Jan Mattsson, *RUC, professor*
Mauveen 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

FÖRESTÅNDE: 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). 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

