

MGMT

of Innovation and Technology

Nr. 2 juni 2021

Skilj på låtsasinnovation och riktig innovation

— Hur befrämja innovation i
hälso- och sjukvård

Open innovation markets

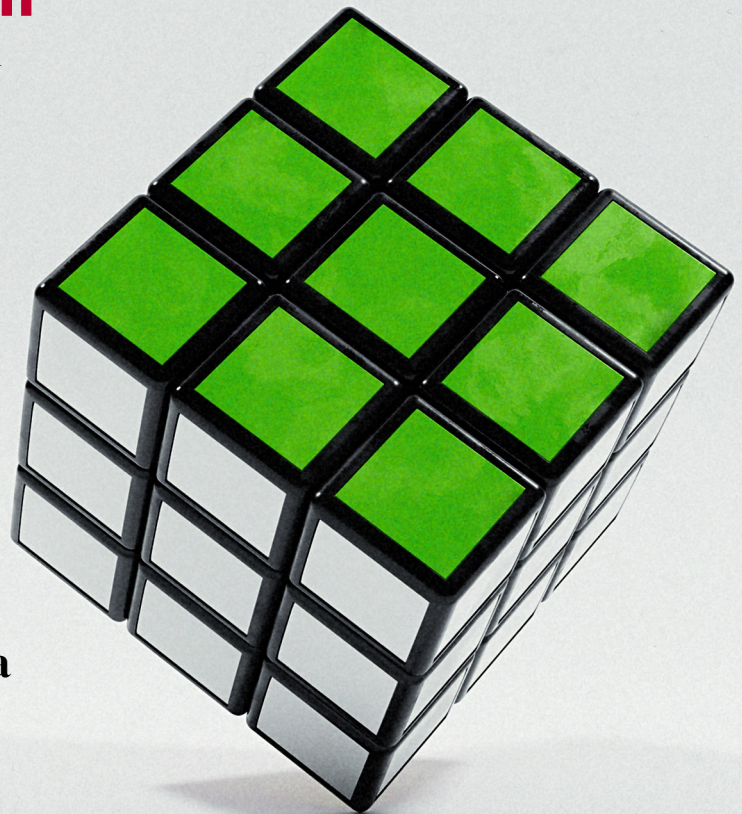
— A new view on open
innovation

Helt vanlig självorganisation

— Är rättesnöret den
formella eller den informella
organisationen?

Framing sustainability opportunities

— A key to success with
circular business model
implementation



Innovation och hållbarhet

Av Martin Sköld

Ökade satsningar på innovation och hållbarhet har väl sällan aktualiserats i större utsträckning än under den gångna pandemin. Vi ser tydligt hur detta fokus har lett till fler gränsöverskridande projekt mellan akademi och näringsliv, vilket är en otroligt viktig och glädjande trend. Ett sådant konkret exempel är den företagsfinansierade forskarskolan med tre olika 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 - t.ex. leverantörer, kunder och samarbetspartners om hur data får och kan användas och delas. Forskarskolan pågår sedan flera år med nya antagningar under hösten.

Liksom tidigare nummer består tidskriften även den här gången av fyra olika artiklar. I den första skriver Karl Wennberg och Martin Wallin att innovation ofta drivs av nya aktörer som drar nytta av sin erfarenhet från andra branscher där ny teknik och nya sätt att organisera verksamheter är förknippat med stora möjligheter att effektivisera. Men inom hälso- och sjukvården har sådan innovativ korsbefruktning tyvärr varit svår att åstadkomma. Ett första steg för att lyckas är att se entreprenörer och marknadsdriven innovation som en del av lösningen. Annars menar forskarna att vi riskerar att få mer innovation på 'lätsas'.

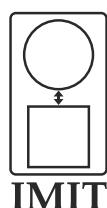
I artikel nummer två har Ove Granstrand intresserats för hur öppen innovation vanligtvis ses som en strategi för att kombinera interna och externa idéer på vägen till en produktmarknad. Öppen innovation har ofta betraktats inifrån-och-ut, men kan också betraktas utifrån-och-in i relation till hur företag bedriver handel med olika insatser. Syftet med artikeln är inte att kritisera den konventionella synen på öppen innovation, snarare att kontextualisera genom att presentera en kontrasterande syn som kompletterar tidigare forskning. Beslutsfattare bör använda båda perspektiven för att främja

förståelsen och användningen av öppen innovation.

I den tredje artikeln skriver Johannes Berglind Söderqvist att en stor del av det vi gör i en organisation, under en vanlig arbetsdag kollegor emellan, sker självorganiserat. Eftersom självorganiserande grupper just nu är alltmer populärt finns ett upplevt behov på det mellanmänniska och situationsanpassade snarare än på standardiserade och formaliserade processer. Det finns ofta anledning att överväga omorganisering för att stötta ett sådant skifte, men med samma avsikt bör vi också underlätta den roll som helt vanlig självorganisering redan har i verksamheten.

Avslutningsvis har Elizaveta Averina, Johan Frishammar och Vinit Parida intresserats för hur företag alltmer använder cirkulära affärsmodeller. Inte minst i ljuset av miljöfrågor och i relation till miljökrisen. Problemet är att endast 2% av företagen når de hållbarhetsmål som de själva har definierat. Studien visar att en felaktig inramning och bedömning av möjligheter är en central orsak till att företag misslyckas med att nå sina egna definierade mål. För att öka sina chanser att lyckas, bör företag öka graden av närkontakt med kunder och partners för att identifiera så många möjligheter som möjligt.

Med önskan om trevlig läsning och en riktigt skön sommar



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 2021

ISSN:
2001-208X

OMSLAG:
Nr. 2 juni
2021

Illustration:
Matthew Talbot



Skilj på låtsas- innovation och riktig innovation

– Hur befrämja innovation i hälso- och sjukvård

Av Karl Wennberg
och Martin Wallin

Det klagas ofta på privata vårdbolag och digitala vårdtjänster som lockar folk bort från köerna i landstinget till online-behandling och rådgivning utan köer, med ett enkelt klick. Digitala vårdgivare anklagas för att 'skumma grädden' genom att fokusera på lättbehandlade diagnoser och maximera intäkterna från landstingens schablonersättningar.

Sådan kritik kan vara befogad men missar den fundamentala frågan: *hur skall vi i framtiden öka produktiviteten och patientnyttan i ett vårdssystem där kostnaderna eskalerar och behoven är oändliga?*

Patienter, entreprenörer, innovatörer, och möjliggörare

Vi vet från andra branscher att innovation oftast drivs av nya aktörer, ifrån andra branscher som ser effektivitetsmöjligheter genom ny teknik och nya sätt att organisera verksamheter, inte minst från användares feedback på det som produceras. Under pandemin har det blivit uppenbart att myndigheters förmåga att använda digitala verktyg för att snabbt diagnosticera, prioritera, behandla, och vaccinera ofta är bristfällig. Det borde inte förvåna någon, i extrema situationer och omställningar är det oftast nya aktörer som driver innovation och förbättring. I många branscher är det faktiskt användare själva som startar de mest innovativa verksamheterna. Det är även vad akademisk forskning från Joseph Schumpeter för 100 år sedan till Eric von Hippel framhåller: innovationerna blir fler och får större effekt när trösklarna sänks till vem som får verka på en marknad, när brukares behov och expertis (sjukvårdspersonal, teknik, forskning) får samverka utan årslånga köer, stämpelklocka eller upphandlingshinder.

Att innovationsprinciperna som Schumpeter och von Hippel beskriver är lika relevanta i hälso- och sjukvård illustreras på ett vackert sätt i Nicklas Lundblads essä "Elsa-Marie, Rune, Arne och Åke" där pacemakerns utveckling beskrivs ur perspektivet av patientens (Arne, som led av oregelbunden hjärt-rytm), entreprenören (Elsa-Marie, gift med Åke), innovatören (Rune, läkare och ingenjör) och möjliggöraren (Åke, hjärtkirurg). Det fanns många patienter som Arne, men det fanns bara en Elsa-Marie som älskade honom och inte tog sjukvårdsexpertisens nej för ett nej. Det fanns många medicinska tekniker, men få människor med Runes tvärdisciplinära kompetens och vilja att försöka, om och om igen. Det är precis dessa innovationskrafter som Schumpeter skrev om för snart 100 år sedan, och von Hippel med flera har påvisat behövs i alla branscher i behov av förnyelse. Lundblad poängterar "när vi talar om innovationssystem och innovationsagendor är det lätt att vi tappar bort det elementära och uppenbara: all utveckling handlar om

människor, om individer som bestämmer sig för att försöka sig på något storslaget, något osannolikt och nästan lite vansinnigt".

Myndigheter förstår problemen

Myndigheter av idag förstår ofta problemet. Till exempel pekar Socialstyrelsen (2019) på ett behov att genomlysna hur olika "innovationer inom vård och omsorg berörs av olika regleringar", att "patienters behov behöver få en starkare röst inom vård och omsorg", samt "behov av testmiljöer med snabb utvärderingsmöjlighet baserat på data samt aktuell evidens och stöd kring användning av e-hälsa och välfärdsteknik" där IT-infrastruktur i hälso- och sjukvården möjliggör interoperabilitet och samverkan". Idag finns fortfarande inget fungerande nationellt patient- eller vaccinerregister utan Sveriges regioner lappar och lagar med olika IT-system som de blivit pådyvlade av IT-konsultbolag som inte sällan gör övervinster på dessa. Det tas dock inga samlade grepp för att få bukt med dessa hinder. Istället skickar man personalen på kurs eller samverkansworkshop. Men kunskapen och viljan att innovera finns inbyggt i professionen, det behövs ingen workshop. Socialstyrelsen påpekar också i sin utredning att "professionens inre strävan efter kompetensutveckling inte får utrymme i en verksamhet med snäv budgetstyrning och olika kontrollsystem", samt att ledarskap i vårdsystemet inte är inriktat på att stödja förnyelseförsök utan på att hålla skutan flytande.

Offentligt organiserad vård har mekanismer för att försöka återskapa privata marknadens innovationsprocesser genom brukarenkäter, dialog med patientföreningar, upphandling av material och tjänster av privata aktörer, samt inte minst 'fiktiva marknadsmekanismer' såsom de ibland utskällda, ibland hyllade patientvalssystem eller interna köp- och säljssystem i sjukvården. Nackdelen med samtliga dessa system är att de är tungrodda, svåra att organisera, och ofta har konflikterande intressen. Ofta skapar de fler flaskhalsar än de är tänkta att lösa, och bidrar till tillväxten av administratörer och regleringsmekanismer snarare än behandlare och stödpersonal.

FORTS. ☺

“Innovationerna blir fler och får större effekt när trösklarna sänks till vem som får verka på en marknad, när brukares behov och expertis (sjukvårdspersonal, teknik, forskning) får samverka utan årslånga köer, stämpelklocka eller upphandlingshinder”

Annars går pengarna till låtsasinnovation

Privata aktörer som tillåts ta betalt för sina produkter och tjänster lyckas med det som offentliga aktörer inte lyckas med, bygga fungerande och kostnadseffektiva IT-system, erbjuda attraktiva arbetsvillkor för personalen, ha 'örat mot marken' och lyssna på brukare. Köerna kortas, behandling och uppföljning underlättas, och modern teknik används för att prioritera, diagnostisera och behandla. Det är så entreprenörskap fungerar när det tillåts verka och konkurrens finns mellan aktörer. Det genererar riktig innovation.

Kunskapen, tekniken, och det riskvilliga kapitalet finns för att möjliggöra denna omställning som kan komma hela samhället till del. Det krävs bara att vi tänker om och vågar släppa på en del gamla käpphästar. Idag hamnar istället kunskapen, tekniken, och det riskvilliga kapitalet i låginnovationsverksamhet såsom de överkapitaliserade elscoterföretagen som marknadsförs som ett miljövänligt alternativ till taxi, men idag ligger och skräpar överallt, har en livslängd på tre månader och framförallt ersätter cyklar. De historiska låga räntorna och tillgången på riskvilligt kapital gör sådana initiativ "lätta att räkna hem" i ett excel-ark och en powerpoint presentation, men innovationsgraden är låg och externaliteterna i form av nedskräpning, sämre folkhälsa, och en massa benbrott på akuten (eller värre) tas av samhället. Det här är låtsasinnovation, skapat av intelligenta och driftiga entreprenörer som skulle kunna göra reell samhällsnytta om de tillåts innovera i de samhällssektorer där produktiviteten är låg och innovationerna behövs, såsom i sjukvården.

Om vi skall lyckas öka produktiviteten och patientnyttan i framtidens vårdssystem där befolkningen blir allt äldre, behandlingarna allt bättre men också dyrare, krävs att samhället beaktar marknadsdriven innovation. Politiker behöver se till att de

FORTSATT LÄSNING

- > Dahlander, L., Gann, D. M., & Wallin, M.W. 2021. How open is innovation? A retrospective and ideas forward. *Research Policy*, 50(4), 104218.
- > Berglund, H., Dimov, D. and Wennberg, K. (2018). Beyond Bridging Rigor and Relevance: The Three-Body Problem in Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing Insights*. 9: 87-91.
- > Von Hippel, E. 2005. *Democratizing Innovation*. Cambridge: MIT Press. Tillgänglig gratis på <https://evhippel.mit.edu/books/>

innovationerna kommer alla medborgare till del och inte bara de rika. Men utan de innovationer som marknadsaktörer frambringar kommer framtidens vårdssystem sannolikt bestå av ett ganska påvert och dyrt basutbud, där de rika åker utomlands för mer avancerad vård.

Hur uppmuntra till innovation istället för låtsasinnovation

1. *Gör det mer attraktivt för entreprenörer att samarbeta med hälso- och sjukvården. Det är inte nödvändigtvis enbart som betalande kund som den svenska hälso- och sjukvården är mest intressant för entreprenörer, utan även som en avancerad testbädd där nya tekniker, produkter och tjänster kan utvecklas i samspel med professionen. Här behöver entreprenören förstå vad professionen ger och exempelvis erbjuda fördelaktiga rabatter till den organisationen som ställt upp som testmiljö. Det behövs tydliga regelverk hur sådana rabatter skulle kunna hanteras inom ett framtida upphandlingsförfarande.*

2. *Underlätta för professionen att delta i entreprenörskapet. Ofta behövs djupa kunskaper från brukarsidan för att utveckla teknik och tjänster för hälso- och sjukvård. Vi behöver ett regelverk där anställda inom hälso- och sjukvård kan få tjänstledigt på heltid eller deltid för att pröva sina entreprenöriella vingar. Ett sådant regelverk behöver hanteras på hög nivå då tjänsteplanerande chef har incitament att undvika frånvaro som stör planerbarheten.*

3. *Utveckla system för småskalig innovationsupphandling. Mindre enheter på bör tillåtas ingå avtal med mindre teknikföretag genom ett förenklat förfarande och till ett begränsat belopp genomföra innovationsupphandlingar. Småskaliga innovationsupphandlingar kan kopplas till en gemensam innovationsfond på regional och nationell nivå. Detta system har visat sig effektivt i andra sammanhang, t.ex. för att snabba på digitaliseringsarbetet i traditionell industri.*

Genom att göra det mer attraktivt för entreprenörer att samarbeta med hälso- och sjukvården, att underlätta för hälso- och sjukvårdspersonal att delta i entreprenörskapet, och att utveckla system för småskalig innovationsupphandling kan beslutsfattare bidra till att vi får fler och bättre innovationer där vi desperat behöver dessa för framtidens välfärd, istället för låtsasinnovationer.



KARL WENNBERG

karl.wennberg@hhs.se

Karl Wennberg är professor i företagsekonomi vid Handelshögskolan i Stockholm och Linköpings Universitet. Hans forskning berör entreprenörskap, utbildning och innovation på samhällsnivå.



MARTIN WALLIN

martin.wallin@chalmers.se

Martin Wallin är biträdande professor vid Chalmers tekniska högskola. Hans forskning berör öppen innovation och digitalisering och fokuserar på hur företag kan involvera användare, kunder och leverantörer i sina innovationsprocesser.

Open innovation markets

— A new view on open innovation

By Ove Granstrand

Open innovation is usually viewed from inside out a focal firm, facing different strategies for combining internal and external ideas on its path to a product market. Open innovation could also be viewed from outside in as a set of markets for trading different inputs to and outputs from innovation activities of firms and other actors. The purpose of this article is not to criticise the conventional view of open innovation but to contextualize it by presenting a contrasting view that complements it. Both views can and should be used by technology and innovation managers and by start-up entrepreneurs as well as by innovation policy makers and innovation scholars to advance their understanding and use of open innovation.

Next time you meet an ambitious entrepreneur, or intrapreneur for that matter, ask what keeps them awake at night and busy by day. They will probably tell you about run rates and fund-raising needs, how hard it is to find really good developers and salespeople, and the painful experience of (not) letting people go. If they are honest, they may also describe the agony of having to project confidence to the team while privately acknowledging tremendous uncertainties.

Old wine in new bottles breaks through

As is now well known, open innovation is referred to as a new paradigm defined by Henry Chesbrough as "a paradigm that assumes that firms can and should use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to market, as firms look to advance their technology". European Commission defines open innovation more specifically as "the emerging paradigm for innovation involving business models that use partnering, licensing and venturing to combine internal and external sources of ideas and technologies".

However, what today is commonly referred to as open innovation:

1. has a century old history in R&D and technology management practices
2. has been studied by innovation scholars since the 1970s, but under other labels¹
3. has become widely popularized, practiced and studied since the early 2000s

Thus, open innovation is a new term for an old phenomenon. Nevertheless, open innovation has no doubt opened up the eyes and ears of more technology managers and innovation scholars for the potential benefits of combining complementary internal and external resources for R&D, production and marketing in innovation processes. (This is in no small measure thanks to Henry Chesbrough's seminal works.) At the same time certain biases have become built into the dominant conventional view of open innovation, such as having an overly emphasis on:

- > Newness, promoted by narrow nominalist literature searches (aided by Dr. Google) confined only to the new term (thus making the open innovation community paradoxically a bit closed to external ideas).
- > An inside out view of strategic options from the perspective of a focal firm, often large
- > A single focal product or service market of the firm
- > Cooperation (rather than competition)
- > A normative decree to use open innovation (as implied in Chesbrough's definition above)

The latter bias also has a certain US bias, which might derive from the need for openness in several US large companies suffering from technology protectionism and hubris from being technology and innovation leaders since the 1950s. This is a kind of "winners curse" not uncommon in innovation which has affected many non-US companies as well from time to time - Ericsson, Volvo, ABB, Philips, Siemens, Sony and others. On the other hand, open innovation is not always an option and even if so, closed innovation might be preferable (as when Ericsson successfully went on its own in developing its first computerized telephone exchange after having failed to elicit the interest of IBM for joint work on converging computer and communication technologies).

The strategy view of open innovation

The two basic strategic questions prompted by open innovation are:

- Can and should firms make or buy R&D?
- Can and should firms keep or sell technology?

In probing these questions various strategic options present themselves for acquiring and exploiting new technologies - or in other words various strategies for inbound and outbound innovation. Figure 1 illustrates what we can refer to as the strategy view of open innovation, seen as a set of technology strategies for inbound and outbound open innovation in the case of technological innovations. The inbound and outbound strategies correspond pairwise to each other, each pair involving a similar type of contractual arrangements (for equity, part-

¹ In fact several such studies have been made under the auspices of IMIT.

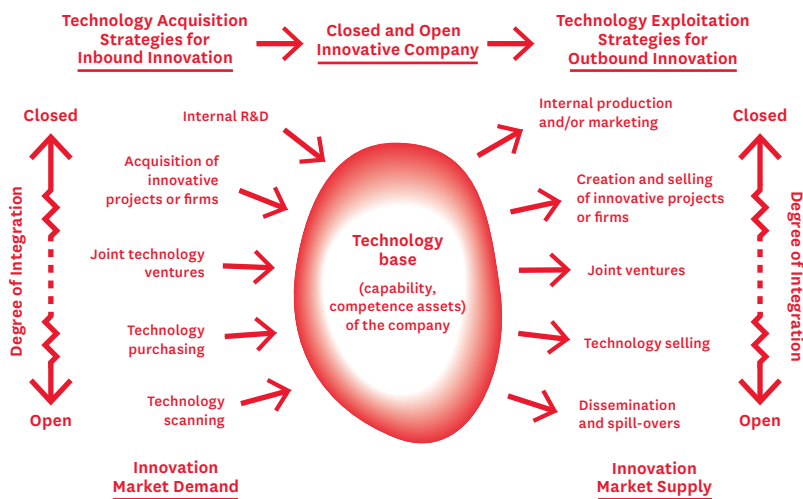


Figure 1. The strategy view of open innovation seen as a set of strategies for inbound and outbound innovation in a focal firm. Source: Adapted from Granstrand (2018).

nering, licensing, etc.). Each type of contractual arrangement represents in turn a certain degree of organisational integration, ranging from fully vertically integrated firms to fully disintegrated markets. Any inbound strategies could moreover be combined with any outbound strategy and thereby give rise to different business models, e.g. internal R&D combined with out-licensing and/or equity sales for a start-up firm.

The market view of open innovation

Open innovation could as well be viewed as the use of a set of markets for trading different inputs to and outputs from innovation activities of firms, large and small, and other actors (universities, R&D institutes, independent inventors, government agencies etc.). These *open innovation markets*, that is markets involving some form of open innovation, are typically markets for ideas, technologies, knowledge and data such as licensing markets, equity markets, matching markets for innovation collaborations and related human resource markets. Inbound and outbound innovation strategies of various firms and other market actors collectively constitute the demand and supply side respectively of these open innovation markets. Figure 2 depicts how companies and other actors with different inbound and outbound innovation strategies can connect on different types of open innovation markets. As various open innovation markets evolve more firms and other actors are entering, transacting, cooperating and competing and whereby different market structures and whole innovation ecosystems develop. Figure 2 illustrates what we can refer to as *the market view of open innovation*, seen as a set of markets for inbound and outbound open innovation.

Nature of open innovation markets

Each type of open innovation market then has its specific characteristics as to its buyers and sellers, demand and supply conditions, intermediaries, information sets, nature of technology transacted, business models, pricing processes, typical contractual arrangements, dynamics etc. All of these markets are to some extent interconnected complementary markets for intangibles or intellectual capital in the form of information and ideas, although often bundled with tangible resources as well and providing economies of scale and scope, including increasing returns. Most of them are forward looking in the sense that they involve future deliveries of information, e.g. in the form of targeted R&D results or software upgrades. In many cases the contractual relations are long range, e.g. in know-how or patent licensing, calling for prudence in contracting. Moreover, open innovation markets are typically preferentially two-sided in the sense that

both buyers and sellers hold preferences about each other. This is especially so for matching markets for R&D joint ventures and innovation collaborations, but also licensing markets and equity markets for acquisitions and spin-offs are usually preferentially two-sided. Open innovation markets are also often two-sided or multi-sided in the sense of offering space for an intermediary platform provider to capitalize on interconnected positive network externalities and R&D spill-overs with the help of digital technologies and AI (e.g. for contracting and payments). Open innovation markets are moreover typically thin, with small numbers of buyers and sellers, and information asymmetries and intermediaries (consultants, brokers, dealers, etc.) are common. Markets for licenses, patents and spin-offs/start-ups are moreover characterized by unit demand and/or unit supply, which creates "the winner gets all"- type of races with little time for due diligence, resulting in transactional hazards and risks for buying the pig (i.e. unproven technology) in the sack. It has also to be emphasized that open innovation markets are not stable in any equilibrium but are dynamic and amenable to market design through business modelling and innovation. Design of open innovation markets, e.g. for transactions on evolving data markets, is in turn enabled by digital technologies and AI, which can significantly lower interaction and transaction costs and capture value from positive external effects. It deserves noting that new infocom technologies in general has enabled new organisational forms of open innovation and new open innovation markets to appear, radically different from the ones in the 1970s.

In summary, these open innovation markets for intangible ideas, information, data, technology and knowledge in general are complex and dynamic but they are also different from each other and very different from conventional markets for tangible products, which are much easier to observe and contractually control than fuzzy intangibles.

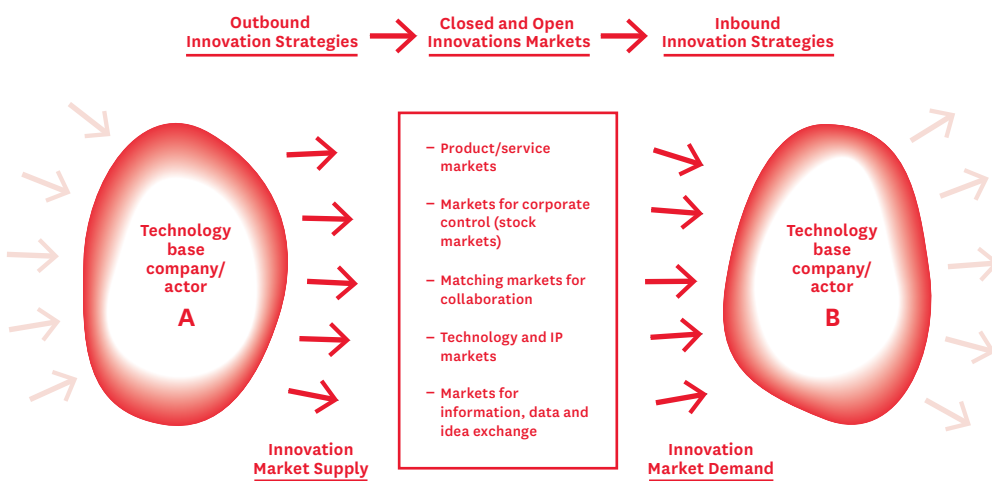
How does the market view of open innovation complement the strategy view?

Each view has its inherent biases and pros and cons and should jointly offer balancing benefits for managers, policy-makers and scholars alike. The strategy view might better reveal and deal with internal conditions in a firm (e.g. with conflicting strategizing interests across technologies) while the market view might better reveal and deal with emergent properties (like prices, externalities and systemic effects) of an evolving market and an evolving innovation ecosystem. The market view calls for special skills in market analysis and creative flexibility in business modelling which companies following the conventional open innovation path towards a product innovation might lack. This might apply especially to large firms with their amassed resources and experience, while start-ups on the other hand have not yet entrenched themselves on such a path but have been forced to consider various open innovation markets from the outset in their scramble for resources.

The market view of open innovation not only helps innovation strategy makers but also helps innovation policy makers to shape general policies for kick-starting and sustaining well-functioning technology markets rather than overly trying to pick winners and dole out subsidies to technologies and firms.

For scholars and others trying to understand in more general terms the growing phenomenon of open innovation the market view is helpful as well. Open innovation could for instance be explained in terms of three broad factor categories:

- a) the changing nature of R&D and innovation, with increasing average



“Thus patents help rather than hinder the use of open innovation markets.”

Figure 2. The market view of open innovation seen as a set of markets for inbound and outbound innovation across firms and other actors. Source: Adapted from Granstrand (2020).

scale of projects and teams, increasing technological diversification with more multi-technology products and firms, and increasing technological ‘genericness’ with more general purpose technologies with multiple applications.²

b) the increasing market supply of and demand for new as well as old technologies on competitive open innovation markets, partly in fact as a result from open innovation as historically employed by companies and countries such as Japan, S.Korea and China in catching up with innovation leaders, thus providing a positive feedback in the global innovation system, leading in turn to more wide-spread processes for catching-up, forging ahead and falling back processes.

c) institutional changes, such as the change of the IP regime to a pro-patent era (with a concomitant pro-licensing era) since the 1980s, triggered in the US in no small part by the successful but threatening catch-up of Japan.³

“The strategy view and the market view of open innovation are two sides of the same coin.”

Intellectual property rights in general and patents in particular take on new roles on open innovation markets (see Granstrand 2018, 2020). In a forthcoming paper "Appropriation on open innovation markets: The role of patent rights for creating and capturing value from innovation" (Holgersson and Granstrand, 2021) this theme is further developed and illustrated empirically. Open innovation markets, complemented by financial markets, are found to be crucial for start-ups and patent rights then enable and induce the use of technology markets and financial markets for value capture. Without patenting possibilities the start-ups in the study would resort to more closed innovation. Thus patents help rather than hinder the use of open innovation markets.

² Generic or general-purpose digital information and communication technologies in particular pervade many products and processes and thereby contribute to their technological diversity, as do new material technologies and many other technologies on the standard list of emerging technologies (AI, robotics, 5G, IoT, 3D-printing, etc.) .

³ It will be highly interesting to watch the development of the emerging geo-political "tech-war" between the US and China and whether there will be a reversal of the trend towards global open innovation at the same time as the latter might be utterly called for in light of the various global challenges ahead.

Conclusions

The strategy view and the market view of open innovation are two sides of the same coin.

The main argument here is not to select one over the other in innovation management and innovation studies but to use both and see what balanced insights could be gained by reversing and combining the two views into a stereo-scopic perspective with more depth.

Such a dual perspective can and should be useful for technology and innovation managers, start-up entrepreneurs, innovation policy makers and innovation scholars in advancing their understanding and use of open innovation.

ACKNOWLEDGMENTS

Financial support from the Swedish Innovation Agency Vinnova under grant no. 2017-04469 is gratefully acknowledged. Valuable comments have been provided by Christian Berggren, Jennie Björk, Marcus Holgersson and Frank Tietze. Valuable editorial assistance has been provided by Lukas Martinsson. The research has been carried out under the auspices of IMIT.

REFERENCES

> Granstrand, O. (2018). *Evolving Properties of Intellectual Capitalism - Patents and Innovations for Growth and Welfare*. Edward Elgar Publ., Cheltenham, UK.
 > Granstrand, O. (2020). *Towards a Theory of Open Innovation Governance and the Role of IPRs*. GRUR International, Vol. 69, No. 4, pp. 341-354.
 > Holgersson, M. and Granstrand, O.: "Appropriation on open innovation markets: The role of patent rights for creating and capturing value from innovation", *European Journal of Innovation Management* (forthcoming).



OVE GRANSTRAND

ove.granstrand@chalmers.se
 sog22@cam.edu.uk

Ove Granstrand became Professor of Industrial management and Economics at Chalmers University in 1986 and the Leverhulme guest professor at the Centre for Technology Management at Cambridge University in 2018. Granstrand has published a large number of books and articles within the area of technology management and innovation economics. See www.ip-research.org for further information

Helt vanlig självorganisation

– Är rättesnöret den formella eller den informella organisationen?

Av Johannes Berglind Söderqvist

I samband med att självorganiserande grupper åter är populära som organisationsform, nu inom ramen för agil produktutveckling, så finns det anledning att tänka till över vilka nyheter denna självorganisering egentligen medför. Nyheten kan vara en ny organisationsform, men kanske i ännu högre grad en uppmuntran att ta den pågående och helt vanliga självorganisationen på större allvar.

När du föreställer dig en helt vanlig organisation är det sannolikt att du föreställer dig arbetsgrupper med bestämda ansvarsområden, någon form av chefshierarki, och tydliga process- och rollbeskrivningar för hur saker ska genomföras. Du kanske också kommer att tänka på någon praktisk situation när organisationen framstår som trög och svårnavigerad eller där dess beskrivning inte helt överensstämmer med verksamheten i praktiken. Tänk nu på en vanlig arbetsdag, hanteringen av det som landat i inkorgen, sannolikt ett eller annat möte, både planerade och oplanerade. Kanske något oväntat som dykt upp och föranleder inbokningar av möten i kalendern, eller samtal på stående fot med kollegor. Din vanliga arbetsdag sker med största sannolikhet inom ramen för en organisation - men organisationen föreskriver sällan i detalj våra förehavanden under en vanlig dag - inte sällan organiserar vi till största delen på egen hand, kollegor emellan. Vi självorganiserar.

Denna vardagliga självorganisering är i grund och botten samma organisering som förespråkas när man talar om självorganiserande team eller självstyrande arbetsgrupper, men den har i de två sistnämnda fallen givits en formell ram. Det är lätt att föreställa sig att det är självorganisation som introduceras när

självorganiserande team eller självstyrande arbetsgrupper införs i en organisation, men självorganisation är sällan en nyhet i organisationer, allra minst i sådana som ägnar sig åt produktutveckling. Införandet av självorganiserande team eller självstyrande arbetsgrupper är i själva verket i första hand en introduktion av formalisering, med hopp om att den ska stötta den alldeles vanliga självorganisationen med dess inneboende flexibilitet och problemlösningsförmåga i högre grad än vad den föregående formella organisationen gjorde.

Normal organisation?

Villfarelsen att det är självorganisation som introduceras vid införandet av självorganiserande team eller självstyrande arbetsgrupper kan härledas från grundantaganden att en normal organisation är en som kan beskrivas formellt, med föreskrivna processer, tydliga gruppuppdelningar och definierade ansvarsområden och chefshierarkier. I sin bok "Organizations in action" från 1967, som haft stort inflytande på utvecklingen av organisationsteori, inte minst inom produktutveckling, kontrasterar James Thompson denna normala organisation mot den organisationstyp han kallar syntetisk. Nämligen den som uppstår när inga

på förhand givna strukturer för problemlösning finns tillhanda, men uppenbara problem behöver lösas. I sin tydligaste form uppstår denna situation direkt efter att en katastrof har ägt rum och människor strävar efter att samla sig och återskapa trygghet, men den uppstår också i mer oansenlig form dagligdags i våra förehavanden på arbetsplatsen så snart ett problem uppstår som vi inte förutsett, vi blir hänvisade till självorganisering.

Ur ett forskningsperspektiv har den vardagliga självorganiseringen inom produktutveckling tagit utvecklarens perspektiv, den som deltar i den kunskapsbyggande verksamheten, och utvecklade teorier om hur den spontana organiseringen av kunskap hos ett nätverk av praktiker går till, eller hur en tillfällig organisation kan uppstå ur ett gemensamt problem. Sådana perspektiv leder ofta till mjuka och svårgripbara rekommendationer till chefen och dennes aktörskap, som att odla en viss typ av kultur eller att utöva en viss typ av ledarskap. Forskning inom organisation av produktutveckling har istället till stor del tagit chefens



Bild: Unsplash/Jud Mackrill

mer handgripliga perspektiv på organisationen som i hög grad beskriven av formella processer och planer, vad som ofta kallas plandrivna produktutveckling.

Det formella eller informella som rättesnöre

I takt med att självorganiserande grupper åter populariseras som organisationsform, nu inom ramen för agil produktutveckling, så finns det anledning att tänka till över vilka nyheter denna självorganisering egentligen medför till en vanlig organisation med tydliga gruppindelningar, processbeskrivningar och chefshierarkier. Huruvida det är en bra idé att formellt införa agil produktutveckling beror helt på sammanhang och är bortom den här textens omfång men populariseringen av den självorganiserande gruppen ramar in och understryker ett upplevt behov att förlita produktutvecklande verksamhet på mellanmännisklig situationsanpassad organisering snarare än standardisering och formaliserade processer. Det finns ofta anledning att överväga omorganisation för att stötta ett sådant skifte, men min forskning tyder också på att det med samma ändamål kan finnas mycket att vinna på att tänka över vad vi egentligen betraktar som normal organisation. Är det den formella eller informella organisationen som utgör rättesnöret? Om den formella organisationen är det grundläggande, det vi i första hand betraktar som organisation och rättesnöre för verksamheten, då blir den som leder och fördelar arbete genom denna huvudaktör i produktutvecklingsorganisationen. Den vardagliga självorganiseringen som möjliggör den problemlösning och kunskapsutveckling som utgör stommen i produktutvecklingsarbete antas pågå i kulisserna - the show must go on.

Gemensamt för förespråkare av agil produktutveckling är att de sätter självorganiseringen i centrum som huvudaktör på scen för produktutvecklingsdramat. Detta understryks genom tydligt artikulerade värdeord och principer som placerar den informella organisationen som rättesnöre för den formella. Det till trots så är det svårt att förespråka en organisationsform utan att förespråka en hel del formalisering, roller och föreskrivna arbetsmetoder, vilka jämfört med självorganisering är relativt gripbara formaliteter för en chef och organisationstänkare skolad med Thompson's normala organisation i åtanke. Det är med andra ord lätt hänt att införandet av självorganiserande team till största del blir införandet av nya formella strukturer genom vilka chefen leder och fördelar arbetet och i praktiken behåller sin roll som huvudaktör i produktutvecklingsorganisationen. Ett beslut om införandet av självorganiserande team bör därför föregås av en grundläggande reflektion om vilken roll självorganisering redan spelar i organisationen, vilken vikt som fästs vid denna och dess underlättande. Självorganiserar vi i det tysta för att upprätthålla den formella organisationen, eller omformar och uppdaterar vi det formella för att underlätta för självorganisation?

Den vanliga självorganisationen som huvudrollsinnehavare

Även om det kan finnas anledning att genomföra organisationsförändringar inspirerat av organisationsramverk som baseras på självorganisation så finns det all anledning att komma ihåg att självorganisation alls inte är någonting konstigt, något syntetiskt, och inte heller någonting som nödvändigtvis behöver implementeras för att ge nytta. Med största sannolikhet

pågår självorganisation redan i sammanhang där komplex problemlösning är en del av verksamheten. Det finns en utbredd idé om att en organisation med formella strukturer, processer och roller är en normal organisation. I själva verket så självorganiserar de flesta av oss i olika sammanhang i vardagen, och i arbetslivet och har etablerade men ofta outtalade sätt att göra det på. Formella organisationsstrukturer är något som kräver eftertänksamhet och överblick för att etablera på ett sätt som stöttar en verksamhet, det är någonting syntetiskt som kan vara mycket användbart, men det normala är självorganisation - en självklar men svåruttalad och svåröverblickbar form av organisation som utgör vår grundläggande ansats till problemlösning.

Självorganisation som huvudrollsinnehavare i praktiken

Hur kan då konkreta steg tas för att göra den helt vanliga självorganisationen till huvudrollsinnehavare? Det beror på situation och kontext och en bra början är därför reflektion. Följande uppslag kan underlätta:

- Sannolikt finns en eller annan formell processbeskrivning som inte uppdaterats på länge men som resultatmässigt tycks fungera utmärkt. Det är osannolikt att den ser ut precis så som den beskrevs för några år sedan.
 - *Hur har dess anpassning gått till i praktiken sedan dess?*
 - *Hur skulle sådan förmåga till anpassning kunna stärkas och underlättas?*
- Kanske hanteras betydande oförutsedda problem inom organisationen i dagsläget genom någon form av självorganiserande task-force.
 - *Kan en sådan internt etablerad organisationsform inspirera och stärka förmågan att hantera också mindre oförutsedda problem i verksamheten?*
- För att låta den vanliga självorganisationen ta mer plats kan en bra övning vara att se till att det informella är rättesnöret för det formella och inte tvärt om.
 - *Hur kan den formella organisationen, dess hierarkier, processer, metoder och grupperingar göras enklare att modifiera baserat på lärdomar som görs i det dagliga arbetet?*

När sådana frågor tas på allvar ställs den pågående, helt vanliga självorganiseringen i rampluset som huvudaktör i produktutvecklingsorganisationen och dess utveckling. Nästa gång du föreställer dig en helt vanlig organisation. Överväg då att först tänka självorganisation.



JOHANNES BERGLIND SÖDERQVIST

johannes.berglind.soderqvist@chalmers.se

Johannes Berglind Söderqvist är doktorand vid Chalmers tekniska högskola på institutionen för Teknikens ekonomi och organisation. Hans forskning berör självorganisation och ledarskap, främst inom teknikutveckling.

Framing sustainability opportunities

— A key to success with circular business model implementation

Av Elizaveta Averina,
Johan Frishammar
och Vinit Parida

In light of the unfolding environmental crisis, companies are increasingly turning to circular business models as a potential solution. Yet, according to estimates by Bain & Co., only 2% of companies targeting sustainability goals end up achieving their targets. Our research shows that inaccurate framing and assessment of sustainability opportunities are key causes of failure.

The root causes of circular business model failure

A circular business model (CBM) is one in which a focal company together with its ecosystem partners uses innovation to create, capture, and deliver value to improve resource efficiency. By extending the lifespan of products and parts, environmental, social, and economic benefits can be realized. Designing and implementing a CBM is far from easy. In fact, organizational and ecosystem challenges related to CBMs often block the transformational efforts that firms make. These challenges can arise in all three dimensions of a CBM – namely, value creation, value delivery, and value capture. For value creation, manufacturers need to integrate their business activities more deeply into customers' operations, engage in value co-creation, and introduce new innovative services. For value delivery, sustainability-related solutions often require a new logistic and solution delivery setup on the customer side as well as strategic collaborations with technology and service providers. For value capture, there is a need to shift from a traditional CAPEX to an OPEX revenue flow since value is increasingly captured through offering availability and outcomes (i.e., solutions) rather than through up-front sales.

Academics have responded to these challenges by developing models and frameworks with actionable guidelines on how best to design and implement a CBM. Although beneficial, these frameworks typically ignore the front-end ideation and assessment phases – that is to say, the activities that take place before a CBM is designed and implemented. Our research shows that most companies “underinvest” in front-end activities. They do not devote sufficient time, resources, and attention to frame and assess the sustainability opportunity that underpins every CBM. By sustainability opportunity, we mean the idea that underlies how new innovative technology, processes, products, and services

are able to increase environmental, social, and economic value. Proficient early-stage opportunity assessment can help companies save both time and valuable resources. It also serves to enhance a project's legitimacy in the eyes of stakeholders, thereby improving the likelihood of a successful outcome.

Sustainability opportunities in practice

To understand how industrial firms frame and exploit sustainability opportunities in practice, we worked with two incumbent manufacturing firms and their ecosystem partners over the fall of 2020 and the spring of 2021. We studied four ongoing projects and conducted over 40 interviews and several workshops. In the first company, Project Alpha revolved around a radically new technology where magnetite particles were mixed with asphalt. This allows cold transportation of the asphalt as microwave-based technology can heat the asphalt directly before applying it to the road. In theory, this could achieve tremendous cuts in energy consumption and CO₂ emissions. Project Beta focused on developing new sustainable technology that could recycle mine waste into phosphorous, rare earths and fluorine (among others). The second company ran Projects Gamma and Delta that focused on refurbishing existing technologies and complex products and upgrading them into more sustainable versions. Project Gamma centered on developing a climate-friendly alternative to harmful atmospheric greenhouse SF₆ in circuit switchgears, and Delta concentrated on biodegradable ester fluids instead of fossil fuel-based oils in transformers.

When approaching their respective sustainability opportunities, all projects engaged in a preliminary opportunity assessment – for example, constructing a business case with expected revenues and operational costs, reviewing market trends and potential competitive offers, “testing the water” with customers to determi-

ne their readiness to accept a subsequent offer, and engaging with ecosystem partners to complete the offer. Some of these activities were successful. Yet, all projects lacked a systematic step-by-step approach to opportunity framing and assessment. For example, Project Beta initiated technology development before getting the equipment manufacturer on board – thus, creating uncertainty. Project Delta launched novel eco-efficient transformers with a strong sustainable value proposition. However, this value proposition was identical for all customers, even though each customer had identified its own sustainability concerns and required a co-creation approach that was tailor made. Could these challenges have been avoided? By studying the four projects, we learned what they did right and got to understand the struggles and pitfalls they encountered on the way.

A framing process for sustainability opportunities

Based on our in-depth case analysis, we have identified a number of factors that should be evaluated and clarified in the pre-phases, in order to avoid or mitigate future development problems and pave the way for the successful implementation of a CBM subsequently. We collated these factors into an actionable framework to better frame and assess sustainability opportunities (see Figure 1). The framework focuses on a focal company and the perspectives of its ecosystem partners. It outlines two key phases that companies and projects need to go through, and it identifies key activities and leading questions. The first phase deals with feasibility assessment – namely, approximating the green premium potential, conducting a competency review internally and externally, and forecasting buy-in from future key customers and partners. If the idea seems feasible, it needs to be “validated” early on by the ecosystem actors to get them on board. That is to say, the focal com-

Phases	Activities	Leading questions
Phase A: Feasibility Assessment	Potential green premium	<p>What are the financial benefits of implementing a sustainable opportunity compared to existing incumbent or new entrant alternatives (e.g., improved performance or quality, cost, branding potential)?</p> <p>Are there any governmental or industrial initiatives that could incentivize sustainable opportunity market commercialization (e.g., subsidiaries, CO2 allowances, CAPEX/OPEX returns)?</p>
	Competencies fit	<p>Which internal and external competencies are required to implement this sustainable opportunity?</p> <p>Are these competencies readily available in the current ecosystem? If not, is it feasible (in terms of time, resources and proximity to current business logic) to internally develop or acquire them? If not, would it make sense for ecosystem actors to develop new competencies on their side?</p>
	Ecosystem buy-in expectancy	<p>Does the focus of potential customers' and partners' sustainability strategy align with sustainability-opportunity implementation (e.g., sustainability targets, history of previous sustainability-related initiatives and value-chain collaborations)?</p> <p>What are the key benefits and risks from engaging in opportunity development and implementation on the part of your ecosystem partners?</p>
Phase B: Stakeholder alignment	Partner orchestration	<p>What is required to incentivize ecosystem partners to jointly pursue the opportunity?</p> <p>What kind of formal or informal agreements are needed to secure partner alignment and fulfillment of commitments?</p>
	Customer onboarding	<p>What would it take to get customers' preliminary commitment to future buy-in?</p> <p>How can your firm gain customer trust and engage them in value co-creation?</p>
	Organizational commitment	<p>What requirements do internal stakeholders pose in turn for providing support and funding for your CBM project?</p> <p>What actions are needed to legitimize and promote the CBM project among internal stakeholders?</p>

pany needs to negotiate with partners and align incentives, engaging deeply with customers and learning how best to tailor the solution to their needs. Another key factor is to ensure that there is a sound internal organizational commitment so that the project has enough legitimacy to win support and funding in the future. Following these activities, a focal company can either proceed with CBM implementation or discard the opportunity depending on what is now perceived as the prudent option.

Practical implications

By taking a systematic approach to sustainability-opportunity framing, companies can increase their chances of success in going circular. A greater commercialization potential would follow since a sustainability opportunity that has passed a feasibility assessment and that is aligned with key stakeholders is more likely to deliver the economic, social, and environmental benefits companies seek by going circular.

Particular attention should be given to aligning the emerging sustainability opportunity with ecosystem actors' needs. Our study revealed that incumbent companies tend to underestimate the importance of "going into the field" – that is to say, taking direct contact with partners and customers. Instead, they often proceed with technology development based on assumptions stemming from publicly available reports and communications made by industry actors. However, this information can be misleading as

it is usually carefully filtered to avoid negative publicity. Thus, it often fails to reflect the real problems which the ecosystem is dealing with when it comes to sustainability. Another rationale for taking direct contact is that additional sustainability opportunities with high potential can be identified in the process of promoting discussions per se. We recommend that mana-

gers and engineers utilize the proposed framework to frame and assess multiple sustainable opportunities and proceed with exploitation of the most viable option among the alternatives. Their subsequent success with circular business model implementation is enhanced.



ELIZAVETA AVERINA

elizaveta.averina@ltu.se

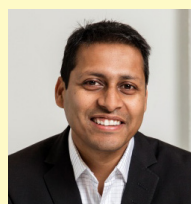
PhD student at the Entrepreneurship and Innovation research group, Luleå University of Technology.



JOHAN FRISHAMMAR

johan.frishammar@ltu.se

Professor at the Entrepreneurship and Innovation research group, Luleå University of Technology and affiliated research fellow at the House of Innovation, Stockholm School of Economics.



VINIT PARIDA

vinit.parida@ltu.se

Professor and Head of Subject at the Entrepreneurship and Innovation research group, Luleå University of Technology.



20238252

Posttidning B

NY LÄSARE/ADRESSÄNDRING/AVSLUT

För prenumerationsärenden var god skicka sista sidan utan kuvert till *Stiftelsen IMIT, 41296 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 Eliason, *HHS, professor*
Elena Fersman, *AI-research Ericsson*
Sanna Rue Boson, *Ångpanneföreningen*
Staffan Håkanson, *S Håkanson Konsult AB*
Fredrik Hörstedt, *Chalmers, Vicerektor*
Stephan Muehler, *Sydsvenska Industri- och Handelskammaren*
Henrik Pålsson, *Networked Brains AB*
Anders Richtné, *HHS*
Monica Ringvik, *AstaZero AB*
Per Svensson, *Chalmers*

STYRELSE

Maria Elmquist, *Chalmers, professor*
Liselotte Engstam, *Digoshen*
Cali Nuur, *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 Axelson, *HHS, doktor*
Lars Bengtsson, *LTH, professor*
Henrik Berglund, *Chalmers, docent*
Mattia Bianchi, *HHS, professor*
Jennie Björk, *KTH, docent*
Joakim Björkdahl, *Chalmers, professor*
Tomas Blomquist, *UmU, professor*
Erik Bohlin, *Chalmers, professor*
Sofia Börjesson, *Chalmers, professor*
Martin Carlsson-Wall, *HHS, docent*
Linus Dahlander, *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*
Magnus Karlsson, *KTH, adjungerad professor*
Christina Keller, *LU, 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*
Hans Löfsten, *Chalmers, professor*
Jan Löwstedt, *SU, professor*
Mats Magnusson, *KTH, professor*
Peter Magnusson, *KAU, professor*
Thomas Magnusson, *LiU, professor*
Daniele Mascia, *Luiss Guido Carli University, associate professor*
Jan Mattsson, *RUC, professor*
Maureen McKelvey, *GU, professor*
Magnus Mähring, *HHS, professor*
Pejvak Oghazi, *SH, professor*
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, *Mölnlycke Health Care AB, DU, docent*
Paul Lillrank, *Aalto University, professor*
Bertil I Nilsson, *Resursbruket AB, tekn lic*
Rami Shani, *Cal Pol Tec, professor*

ORGANISATION

FÖRESTÅNARE: 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

