

# INTERNAL CORPORATE VENTURING

---

## HISTORIEN OM DEN FULA ANKUNGEN

Detta är en sammanfattning av en D-uppsats med samma namn. Examinator är Professor Hans Landström (Lunds Universitet) och handledare är tekn.dok. Joakim Tell (Högskolan i Halmstad), och Civ.ing Tommy Olin (Ericsson Microwave Systems). Uppsatsen skrevs i samarbete med Ericsson Business Innovation Väst under hösten 2000 och lades fram i januari 2001.

*Författare:*

**Richard Grönevall**, Wallbergsgatan 6, 302 31 Halmstad, 035-158989, 0709-224015  
[Richard.Gronevall@set.hh.se](mailto:Richard.Gronevall@set.hh.se), [Gronevall@telia.com](mailto:Gronevall@telia.com)

**Victoria Ledel**, Soldatvägen 1, 352 54 Växjö, 0733-614599

[Victoria.Ledel@autoliv.com](mailto:Victoria.Ledel@autoliv.com)

**Andreas Sandahl**, Ättehögsgatan 6B.lgh 3, 416 74 Göteborg, tel. 031-194784, 0707-145357,  
[asandah1@volvocars.com](mailto:asandah1@volvocars.com)

---

### Stycken ur Den fula ankungen av Hans Christian Andersen

Det var så vackert ute på landet; det var sommar! Kornet stod gult, havren grön, höet var rest i stackar nere på de gröna ängarna, och där klev storken på sina långa, röda ben och talade egyptiska, för det språket hade han lärt sig av sin mor. Kring åkrar och ängar fanns det stora skogar, och inne i skogarna djupa sjöar; jo, det var nog härligt ute på landet! Mitt i solskenet, låg det en gammal herrgård med djupa kanaler runt omkring, och från muren ner till vattnet växte store skräppeblad, som var så höga, att små barn kunde stå raka under de största; det var lika vilsamt därinne som i den tätaste skog, och här låg en anka i sitt rede; hon skulle kläcka ut sina små ungar, men nu hade hon nästan tröttnat på det, för det dröjde så länge och hon fick sällan besök; de andra ankorna tyckte bättre om att simma omkring på kanalerna än att kila upp och sitta under ett skräppeblad och snattra med henne.

*- Det finns likheter mellan att växa upp som en svanunge i en ankgård och att få en udda idé att utvecklas i ett storföretag. Att så få lyckas och att så många behöver hjälp är sant för såväl H C Anderséns ankunge, som för de udda idéerna.*

Teknologiska innovationer har blivit en stark kraft för industrins tillväxt. Eftersom spaning efter nyheter och innovationer enligt en stor mängd teorier måste organiseras separat och utanför den löpande verksamheten så har en del företag och institutioner klart för sig att de inte samtidigt och genom samma organ kan skapa nytt och vidmakthålla det gamla. Många företag har i flera generationer försökt att skilja deras nya affärsprojekt från dess befintliga affärer i form av affärsbreddningsprogram, eller mer exakt, Internal Corporate Venture program. Dessa försök har generellt lett till kortvariga framgångar. Den senaste vågen av ICV program har också börjat spridas till Sverige, detta som ett led i att bli bättre på hanteringen av innovationer. Syftet är framförallt att ta hand om de idéer och koncept som finns i eller utanför företaget, men som ligger utanför den traditionella verksamheten. Studien har använt i huvudsak Ericsson Business Innovation (EBI) som underlag för uppsatsen. Utöver EBI har även en amerikansk studie av Xerox ICV historia använts, samt information från Telia Business Innovation och Framfab Business Innovation.

Här följer en beskrivning av hur motiven bakom och tillgången på resurser påverkar ICV programmen. Det finns två marknader för ICV programmen, en intern och en extern. Beroende på motiven kommer programmet antingen vara inriktat mot den interna eller externa marknaden vilket i sin tur får avgörande konsekvenser på tillgången på resurser. Avslutningsvis redovisas ett antal slutsatser som får anses gälla för ICV verksamhet.

#### **Motiv till ICV**

Två motiv som finns i empirin till att bygga ett ICV program är att det ska skapa morgondagens kärnverksamheter och att det ska fungera som en ventil för befintliga affärsverksamheter. Det första är ett rent strategiskt motiv, det andra är mer ett operativt motiv. Båda dessa ligger väldigt nära varandra, men den stora skillnaden ligger i att "ventil" motivet tydligt härleder varifrån idén härstammar. Detta kan ligga till grund för en potentiell konflikt, där moderbolaget ser en möjlighet att frigöra sina idéer kring icke kärnverksamheter, bli av med "jobbiga personer", medan ICV programmet har ett mer strategiskt perspektiv i att skapa morgondagens kärnverksamheter. Den konflikt som då kan uppstå beror på att affärsenheterna ser ICV programmet som ett sätt för dem att avlasta sin egen affärsutveckling. ICV programmet ser sig själva ha en helt annan uppgift. Samtidigt finns det en möjlighet i att sammanföra de båda motiven, där interna idéer från befintliga affärsdelar kan ligga till grund för att skapa morgondagens kärnverksamheter. Motiven till varför ett företag startar ett ICV program har avgörande betydelse för vilken struktur som kommer att vara framgångsrik.

*Behovet av organisatorisk frihet, i kombination med att utnyttja samma organisations resurser, är fyllt av faktorer som skapar konflikter. Balanseringen blir mellan att ha en organisatorisk frihet att driva Ventures, och att ha en organisatorisk möjlighet att integrera dem tillbaka till företaget, alternativt i att få tillgång till företagets resurser.*

... Och så kom de in i ankgården. Det var ett förskräckligt oväsen där inne, för där var två ankfamiljer, som slogs om ett ålhuvud, och så var det ändå katten som fick det.

- ser ni, så går det till här i världen, sade ankmamman och slickade sig om näbben, för hon ville också ha ålhuvudet. Rör nu på benen! sade hon, låt se att ni kan rappa er, och nig med halsen för den gamla ankan där borta; hon är den förnämsta av alla här! Hon är av spanskt blod, därför är hon så tjock, och ser ni, hon har en röd klut om benet, det är något enastående fint och den högsta utmärkelse som någon anka kan få, det betyder så mycket som att man inte vill bli av med henne, och att hon ska kännas igen av djur och människor! – rappa er! Inte inåt med benen! En väluppfostrad ankunge sätter benen långt ifrån varandra, som far och mor gör! Seså! Nig nu med halsen och säg: Rapp! och det gjorde de, men de andra ankorna runt omkring tittade på dem och sade med hög rös: Så där ja! Nu ska vi få det där följet på halsen också! Som om vi inte var många nog ändå! Och fy, så den där ena ankungen ser ut! Honom borde vi inte tåla här! – och vips flög en anka fram och bet honom i nacken.

– låt honom vara! sade modern, han gör ju ingen något för när!

– ja, men han är för stor och olik de andra! sade ankan, som hade bitit honom, och därför ska han näpsas!

### Kampen om resurser

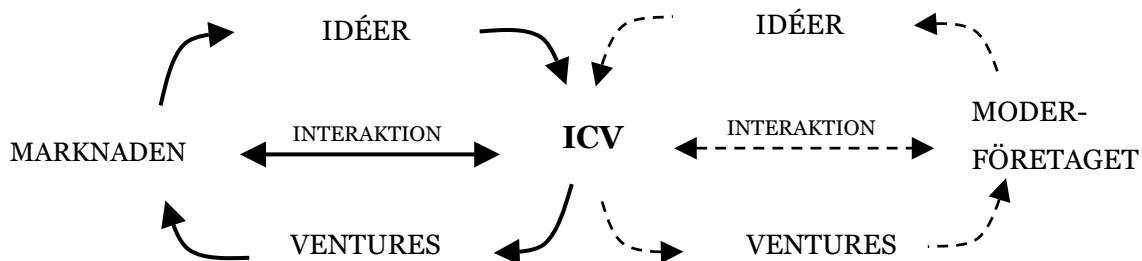
Det finns delade meningar och åsikter om fördelar och nackdelar med externa kontra interna idéer som källa till Ventures. De kan sammanfattas till två huvudproblem; kvaliteten på idén och irritationen som skapas internt. En intern idé har ofta bättre kvalitet än en som kommer från en extern källa, därför bör företag utnyttja sina interna källor och skapa en dynamisk marknad för idéer. *Att uppmuntra till nya idéer och Ventures i moderföretaget skapar tyvärr irritation hos affärsenheterna som förlorar resurser till initiativ som ligger utanför deras fokus.*

Resurser i form av kompetent personal är det som är den viktigaste resursen och personalen är flaskhalsen som leder till resursbrist. Detta leder till konflikter mellan moderföretaget och ICV programmet. För att övervinna detta problem handlar det mycket om att ICV verksamheten har ett starkt socialt kapital, bestående av relationer och personliga nätverk i moderorganisationen.

Resursfördelning är ett traditionellt men också ett ålderdomligt sätt att tänka. En bra idé lockar till sig resurser i form av kapital och talang, annars är det ingen bra idé. Silicon Valley är ett exempel på där man använder resursattraktion. Där har idéer, talanger och kapital har en fri marknad.

### Interaktion med den externa marknaden

Ett ICV program samarbetar ofta till betydande del med den externa marknaden. I situationer där resurser behöver hämtas utifrån, Ventures spinnas ut eller idéer hämtas in, så kommer det att ställas krav på att man har ett fungerande gränssnitt mot andra aktörer. Skulle de vara så att man väljer den externa marknaden som huvudleverantör av idéer kommer också ICV programmet att formas genom samarbetet med den externa marknadens aktörer.



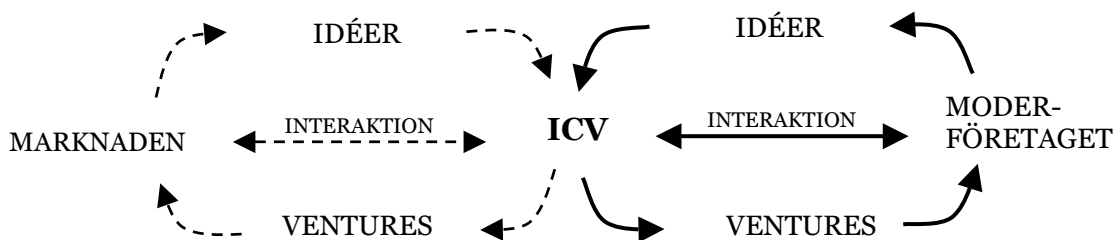
Extern interaktionsmodell

Att fungera med uppgiften att spinna ut idéer som inte passar den interna affärsutvecklingen, eller externa idéer, innebär att ett ICV program konkurrerar med andra riskkapitalbolags investeringar om marknadens pengar. Detta är ett ganska naturligt sätt att arbeta på. Ericssonkoncernen har ett traditionellt teknikkfokus, så det finns därför utrymme för att affärsutveckla idéer som inte passar in. Drivkrafterna och belöningsystemen blir naturliga. De personer som arbetar i dessa Ventures har lättare att se en tydlig koppling mellan sitt arbete och sin kompensation. De har större möjligheter att bli rika. Personalen i ett ICV program har också ett naturligt stöd i de fall då deras Ventures spinnas ut och blir till pengar. Ett delägarskap hos både de som arbetar i ett Venture och ett ICV program, i kombination med att Ventures kapitaliseras ger ett beprövat och effektivt belöningsystem. Deras prestation blir marknadsmässigt värderad.

### Interaktion med den interna marknaden

För Ericsson Business Innovations del, och andra ICV program som väljer att använda moderorganisationen som huvudleverantör av idéer och som huvudkund för Ventures kommer det att ställas krav på samarbete dem emellan (Det hindrar dock inte ett samarbete med den externa marknaden). *När det uttalade motivet är strategiskt, innebär det att interaktionen bör vara som störst med de befintliga affärsdelarna.* Gränssnittet mot den interna marknaden blir viktigare än mot den externa.

För att vara effektiv på den interna marknaden krävs det att det finns möjlighet att konkurrera om idéer och resurser så som det fungerar på den externa. Eftersom detta kolliderar med tanken på effektivitet, samordningseffekter och skydd mot den marknad som moderorganisationen befinner sig i kommer det inte att fungera av sig själv. Det kommer att krävas medvetna handlingar inom flera områden. En sådan är en förändring av belöningsystemen, som för ICV program ofta gynnas i interaktionen med den fria, externa marknaden. En annan är att hitta drivkrafter som prioriterar en interaktion med den interna marknaden när ett Ventures når exit för ICV programmet. Tillgången på bra idéer, kräver också incitament som garanterar rörlighet för de som vill driva dem.



*Intern interaktionsmodell*

### En dynamisk intern marknad

Då det uttalade motivet för ett ICV program är att skapa morgondagens kärnverksamheter, leder detta både till konflikter och till möjligheter. Organiseringen består av att företaget måste lyckas få en god balans mellan olika faktorer som till exempel motiven och möjligheten att få utväxling på Ventures genom företagets etablerade system. Utvecklingen beror på hur väl viktiga faktorer är anpassade till varandra och hur anpassningen sker mot de ständigt skiftande företagspolitiska förutsättningarna. *Det viktiga, kanske det viktigaste, är att aldrig låta organiseringen stagnera och bli statisk i förhållande till dess omgivning.*

Moderbolaget behöver fokusera sig för att kunna konkurrera och den löpande verksamheten tar allt mer plats. Det skapas konflikter då moderorganisationen ser ICV verksamheten som ett sätt att avlasta sin egen affärsutveckling, medan de själva har ett mer strategiskt perspektiv. Vid en sådan konflikt är det viktigt att det finns ett samarbete mellan ICV programmet och moderbolaget och att det får stöd av bolagsstyrelsen. Personer högt upp i hierarkin har lättare att förstå långsiktigheten med en sådan här verksamhet.

Motivet till varför ett företag startar ett ICV program har en avgörande betydelse för vilken struktur som kommer att vara framgångsrik. När inriktningen är att återföra Ventures till kärnverksamheterna ställs det större krav på samarbete mellan moderorganisationen och ICV

programmet. Här ligger också de fördelar som ICV programmen har jämfört med privata riskkapitalbolag; att lyckas strukturera och placera sig för att hitta konkurrensfördelar. Ett av de största problem som uppstår är den interna konkurrensen om personella resurser. Inte för att en ICV verksamhet tar så stora resurser i anspråk att det skulle ha någon egentlig effekt på kärnverksamheterna, men att det erbjuder spännande, roliga arbetsuppgifter.

De processer som vi med hjälp av litteraturen och vår fallstudie har belyst som kritiska processer är processer som berör resurser och idéer. ICV programmen brottas ofta med hur och var de ska finna nya intressanta idéer. Eftersom de mest högkvalitativa idéerna uppstår internt, i kombination med att de viktigaste resurserna är humana, blir det naturligt att interna idéer som oftast är kopplade till ett antal interna personer blir attraktiva. ICV programmet ställs då inför ett problem där de lätt betraktas som konkurrenter till moderorganisationen. Detta problem är konkret och tydligt både i ICV enheten och moderbolaget. Problemet förstärks dessutom när moderbolaget är hårt belastat p.g.a. rådande högkonjunktur i kombination med att tillgången på riskkapital är stort. *När konjunkturen svänger nedåt uppstår ett annat problem; då får ofta den genomtänkta långsiktigheten på koncernnivå ge vika för kortsiktiga sparåtgärder som ofta har drabbat ICV program.*

Personalen som resurs som nämndes ovan utgår ifrån individen, där viktiga individer kan ses som nyckelpersoner. Nätverket kring dessa personer är ofta avgörande och beroende på ICV programmets behov kan nätverken vara både interna och externa. Vi har funnit att nyckelpersonerna ofta är personer med avgörande marknadskunskaper i företag med teknikbas.

Global konkurrenskraft föds i en lokal konkurrens där nationer och företagsgrupperingar kan skapa ett konkurrenstryck. Du blir inte vassare än det motstånd som din omgivning bjuder dig. Det är ingen tillfällighet att sprinters på världsnivå ofta tränar tillsammans, men i tävlingar är de stenhårda konkurrenter om guldmedaljen. För de vet att om de ska kunna ligga på topp när det gäller så behöver de träna mot löpare som är lika bra, eller ännu hellre, bättre än dem själva. Om två eller fler innovativa, utmanande bolag i en nation eller i en företagsgrupp får lov att konkurrera lokalt, så kommer samma princip att göra företagen starkare, och mer konkurrenskraftiga.

Ett ICV program är ett kraftfullt sätt för stora företag att öka konkurrensen på den interna marknaden. Stora företag riskerar många gånger att fastna i ett resursfördelningstänkande, där det är lätt hänt att varje enhet "ser över sitt eget hus" utan att se till koncernens bästa. Det finns i vissa fall även paralleller med det som är beskrivet i litteraturen, där de olika författarna pekar på vikten av att separera den innovativa verksamheten från den operativa. Det finns ett naturligt motstånd mot innovativa verksamheter som även tycks uttryckas i ett motstånd att släppa till resurser och i vissa fall även idéer.

Att våga släppa taget kring viktiga resurser och idéer kräver att det finns en medvetenhet om vad som händer när den interna konkurrensen ökar. Det är inte utan problem och kritik ett sådant strategiskt beslut genomförs. Detta är ett långsiktigt beslut och måste ses som en grundstrategi. Tillgången på kompetent arbetskraft minskar och kompetenta personer byter arbetsgivare oftare för att få vara med om nästa stora sak. Antingen försöker företag skydda sig mot förändringen på den interna marknaden så länge det går, eller så utmanar de sig själva i att vara ett företag som tål vilket konkurrenstryck som helst. Varför motarbeta naturliga flöden när det går att skapa *interna* kanaler mellan attraktiva källor? Det är upp till varje nivå och projekt att se till att de attraherar de resurser och idéer som är mest lämpliga för uppgiften.

De två mest begränsande faktorerna för ett starkt ICV program, med syftet att återföra Ventures till moderorganisationen, är tillgången på interna idéer och resurser. För att öka trycket på den interna marknaden bör därför dessa öppnas för konkurrens mellan bolag eller avdelningar inom koncernen. På den privata marknaden finns ett fungerande system med fri konkurrens på kapital, idéer och talanger. En jämförelse med det systemet ger information om vad som krävs för att få tillgång till dessa resurser.

Då lyfte han med ens sina vingar, de brusade starkare än förr och bar honom med kraft framåt; och innan han riktigt visste av det, var han inne i en stor trädgård, där äppelträden stod i blom, där syrenerna doftade och hängde på sina långa, gröna grenar ända ner mot de slingrande kanalerna. Å, här är så vackert, så vårligt friskt! Och rakt framför honom, ur de täta busksnåren, kom tre vackra, vita svanar; de burrade upp fjädrarna och flöt så lätt på vattnet. Ankungen kände igen de ståtliga djuren och greps av ett underligt svärmod.

– Jag vill flyga bort till dem, de kungliga fåglarna, och de kommer att hacka ihjäl mig, för att jag som är så ful, törs närma mig dem; men det gör detsamma! Bättre dödas av dem än att nypas av ankorna, hackas av hönsen, sparkas av pigan som sköter hönsgården, och slita ont om vintern! Och han flög ut i vattnet och simmade bort till de ståtliga svanarna, de såg honom och sköt med brusande fjädrar emot honom. Döda mig bara! Sade det stackars djuret och böjde sitt huvud ned mot vattenytan och inväntade döden – men vad fick han se i klara vattnet? Han såg under sig sin egen bild, men han var inte längre en klumpig svartgrå fågel, ful och otäck, han var själv en svan.

Det gör ingenting att vara född i ankgården, om man har legat i ett svanägg!

## Slutsatser

Utöver det som vi har funnit i tidigare forskning har vi kommit fram till ett antal slutsatser som rör varför det uppstår problem och hur företag kan utnyttja möjligheterna med ICV:

- ✓ Om motiven inte genomsyrar och accepteras av hela moderorganisationen leder det till konflikter i kampen om resurser mellan moderorganisationen och ICV program.
- ✓ Det uppstår problem om ett ICV program väljer en struktur som inte bygger på interaktion med den marknad, extern eller intern, vilken programmet har som huvudkund för sina Ventures.
- ✓ En begränsande faktor för ett ICV programs utveckling är tillgången på interna idéer och personella resurser. Problem uppstår vid olika intressekonflikter; Moderbolaget värnar om resurser för att kunna leverera i tid och visa kortsiktiga resultat, medan ICV programmets verksamhet ofta hämtar sina personella resurser och idéer från samma källa.
- ✓ Om ett tekniktungt företag med ett ICV program inte lyckas hitta naturliga belöningsystem som attraherar nyckelpersoner, speciellt de med marknadskunskaper, till sina Ventures uppstår problem. Faran ligger då i att teknikutvecklingen tar överhand och affärsutvecklingen riskerar att släpa efter.
- ✓ En interaktion med den externa marknaden ger möjlighet till ny kunskap, dynamik och rekrytering av extern personal. En interaktion med den interna ger ensamrätt till högkvalitativa idéer och resurser samt en möjlighet att lättare integrera Ventures. Därför behöver det vara en balans mellan att arbeta mot den externa och interna marknaden.

Den interna konkurrensen, vilken upplevs som ett problem med ICV program, är i själva verket en möjlighet för företaget. Företag bör våga släppa idéer och resurser fria på den interna marknaden. Då blir ICV program ett effektivt verktyg för att skapa intern konkurrens, som på sikt ger konkurrenskraft på den externa marknaden.