

HÖGSKOLAN I HALMSTAD

SEKTIONEN FÖR EKONOMI OCH TEKNIK

INDUSTRIELL ORGANISATION & EKONOMI, INRIKTNING INNOVATION



# INTERNAL CORPORATE VENTURING

---

## HISTORIEN OM DEN FULA ANKUNGEN

HALMSTAD I JANUARI 2001

MAGISTERUPPSATS, 20 POÄNG

FÖRFATTARE: RICHARD GRÖNEVALL

FÖRFATTARE: VICTORIA LEDEL

FÖRFATTARE: ANDREAS SANDAHL

HANDLEDARE: JOAKIM TELL

EXAMINATOR: HANS LANDSTRÖM

# SAMMANFATTNING

---

Teknologiska innovationer har blivit en stark kraft i industrins utvecklande, produktivitet och tillväxt. Eftersom spaning efter nyheter och innovationer enligt en stor mängd teorier måste organiseras separat och utanför den löpande verksamheten så har nyskapande 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 generationer försökt att skilja deras nya affärsprojekt från dess befintliga affär 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 i 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.

I det här uppsatsarbetet har vi studerat företeelsen Internal Corporate Venturing (ICV) i syftet att förstå vad som kommer att vara avgörande för utvecklingen för en organisering av ett ICV program. Det synsätt som har legat till grund för våra tolkningar har utgått från vår syn på verkligheten som en social konstruktion där aktörerna skapar och formar sin omgivning, aktörsynsättet. Under forskningsprocessen har vi använt oss av en abduktiv ansats, vilket i vårt fall har inneburit en kvalitativ empiriinsamling i form av intervjuer.

Teoridelen innefattar: definition av begreppet Internal Corporate Venturing, nyckelfaktorer som påverkar utvecklingen samt ett case på Xerox. Till vardags beskrivs ofta ICV som en uppstart av ett litet företag i det stora företagets omgivning. De nyckelfaktorer som vi tagit upp är indelade i fem huvudrubriker enligt motiv, struktur, processer, belöningsystem och individer (Galbraith, 1982). Detta för att organisera det hav av olika faktorer som framkommit ur litteraturen.

Utöver det som vi har funnit i tidigare forskning har vi kommit fram till ett antal slutsatser som berör 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, där 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 en 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.

# FÖRORD

---

Denna studie är skriven av Richard Grönevall, Victoria Ledel, och Andreas Sandahl. Den är en D-uppsats på 20 poäng och är skriven under sista terminen på magisterprogrammet *Industriell Organisation och Ekonomi, med inriktning på Innovation*. Ansvarig Examinator är professor Hans Landström på Högskolan i Halmstad.

Grunden till uppsatsen lades när vi skrev vår artikel i kursen Innovationsteori, där vi behandlade områdena kring företags innovationsförmåga gentemot dess storlek och affärsutveckling av innovationer. Detta födde en nyfikenhet kring hur stora företag kan organisera affärsutveckling av udda idéer genom Internal Corporate Venturing. Vår ambition är att uppsatsen ger en förståelse kring denna företeelse.

Vi vill rikta ett tack till vår handledare Joakim Tell, för hjälp under arbetets utveckling och för sina ihärdiga försök i att sprida metodisk insikt. Ett speciellt tack går också till vår handledare på Ericsson Business Innovation Väst i Mölndal, Tommy Olin. Genom Tommy och Arne Filipsson, Ericsson Business Innovation Väst, har vi fått möjlighet att studera Ericsson som fallföretag. Vi vill också tacka våra respondenter som lagt dyrbar tid på oss och bjudit på ett uppriktigt engagemang.

Richard Grönevall

Victoria Ledel

Andreas Sandahl

---

---

---

Halmstad 2001-01-08

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

---

---

SAMMANFATTNING.....	
FÖRORD.....	
INNEHÅLLSFÖRTECKNING .....	1
INLEDNING .....	4
BAKGRUND .....	4
PROBLEMFORMULERING.....	5
SYFTE.....	5
AVGRÄNSNING.....	5
BEGREPP.....	6
METOD.....	7
METODSYNSÄTT.....	7
<i>Arbetsparadigm</i> .....	8
<i>Undersökningsområde</i> .....	9
GENOMFÖRANDE.....	10
<i>Datainsamling</i> .....	10
<i>Analys av data</i> .....	11
VALIDITET OCH RELIABILITET.....	11
<i>Validitet</i> .....	11
<i>Reliabilitet</i> .....	12
TEORI .....	13
CORPORATE VENTURING.....	13
<i>Generella begrepp om Corporate Venturing</i> .....	13
<i>Internal Corporate Venturing</i> .....	14
NYCKELFAKTORER FÖR FRAMGÅNG .....	15
<i>Motiv</i> .....	16
<i>Struktur</i> .....	19
<i>Processer</i> .....	21
<i>Belöningsystem</i> .....	26
<i>Individer</i> .....	27
CASE XEROX .....	29
<i>Xerox New Enterprise</i> .....	30
<i>Implikationer</i> .....	31

<b>ERICSSON BUSINESS INNOVATION SOM FALLSTUDIE .....</b>	<b>33</b>
BAKGRUND .....	33
DEN GENERELLA PROCESSEN .....	34
ORGANISATIONSSTRUKTUREN .....	34
<i>Executive team</i> .....	35
<i>Business building board</i> .....	35
<i>Investment board</i> .....	36
ERICSSON BUSINESS INNOVATION VÄST .....	36
<b>EMPIRI.....</b>	<b>38</b>
EN VACKER VÄRLD.....	38
FULLT AV LIV.....	39
<i>Motiv</i> .....	40
<i>Livskraft</i> .....	40
<i>Historiska hinder</i> .....	41
ALLA HAR VI VARIT SMÅ.....	42
<i>Kampen om resurser</i> .....	43
<i>Kampen om legitimitet</i> .....	44
<i>Kampen om idéer</i> .....	45
UT I VIDA VÄRLDEN .....	47
<i>Kultur och klimat</i> .....	48
<i>Teknik och affär</i> .....	48
<i>Avstånd och konsekvens</i> .....	49
<i>Tid och konsekvens</i> .....	49
INGET NYTT UNDER SOLEN .....	1
INGET NYTT UNDER SOLEN .....	52
<i>Vem kan bäst</i> .....	52
<i>Vad är bäst</i> .....	52
PÅ DARRIGA BEN .....	53
<i>Drivkraften</i> .....	54
<i>Belöningen</i> .....	54
FRAMTIDEN ÄR VÅR .....	1
<b>ANALYS .....</b>	<b>57</b>
MOTIV.....	57
<i>Sammanfattning</i> .....	58
STRUKTUR.....	59
<i>Struktur för att skapa nya kärnverksamheter</i> .....	60

<i>Sammanfattning</i> .....	61
PROCESSER.....	61
<i>Idéer</i> .....	61
<i>Resurser</i> .....	62
<i>Sammanfattning</i> .....	63
BELÖNINGSSYSTEM .....	64
<i>Sammanfattning</i> .....	65
INDIVIDER .....	65
<i>Ventures</i> .....	66
<i>Sponsorskapet</i> .....	66
<i>Sammanfattning</i> .....	67
<b>SLUTSATSDISKUSSION</b> .....	<b>68</b>
INTERAKTION MED DEN EXTERNA MARKNADEN .....	68
INTERAKTION MED DEN INTERNA MARKNADEN .....	68
EN DYNAMISK INTERN MARKNAD .....	69
<b>SLUTSATSER</b> .....	<b>71</b>
<b>FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING</b> .....	<b>72</b>
<b>REFERENSER</b> .....	<b>73</b>
LITTERATUR OCH ARTIKLAR.....	73
NYHETSTIDNINGAR.....	75

# INLEDNING

---

## BAKGRUND

*"The search for innovation need to be organizationally separate and outside of the ongoing managerial business. Innovative organizations realize that one cannot simultaneously create the new and take care of what one already has. They realize that maintenance of the present business is far too big a task for the people in it to have much time for creating the new, the different business for tomorrow. They also realize that taking care of tomorrow is far too big and difficult a task to be diluted with concern for today. Both tasks have to be done. But they are different. Innovative organizations, therefore, put the new into separate organizational components concerned with the creation of the new" (Drucker, 1974, p. 799).*

Teknologiska innovationer har blivit en stark kraft i industrins utvecklande, produktivitet och tillväxt. Det är också en av de största bakomliggande orsakerna till att vår levnadsstandard genom historien har ökat. Studier som belyser innovationers betydelsefulla roll är relativt unga. I den traditionella ekonomin, har seden länge varit att behandla teknologiska innovationer som externa företeelser som påverkar det ekonomiska systemet. Nu sägs det i stället att det faktiskt är innovationer som är grunden till stora delar inom ekonomin. Likaså har den traditionella synen på konkurrenskraft svängt från att ha fokuserat på faktorer som, hierarki nivåer, företagsstorlek etc., till att betona betydelsen av innovationer. (Abernathy & Clark, 1985)

För att förklara varför vissa grupper av företag är mer innovativa och leder utvecklingen sägs deras geografiska närhet till varandra ha betydelse (Porter 1998). Världen domineras i ekonomiska termer av vissa grupper av företag som ligger nära varandra. Paradoxalt nog, ligger långsiktiga konkurrensfördelar i en global ekonomi, innovationskraft, i allt högre utsträckning i lokala saker; kunskap, relationer, och en motivation som avlägsna rivaler inte kan nå (ibid). Dessa konkurrensfördelar ses som ett resultat av att företagen gör bättre nytta av sina tillgångar, vilket också kräver kontinuerliga innovationer (Porter 1990). På grund av att förståelsen för innovationers betydelse har ökat, har också forskningen inom området fått större fokus och genomslagskraft.

Vissa forskare, Drucker (1975), Abernathy & Clark (1985), Christensen (2000), pekar på att man kan dela in innovationer beroende på hur revolutionerande de är i förhållande till känd teknik inom området. Beroende på om det är en innovation som förstärker nuvarande produkter, tjänster eller processer eller om den raserar dem, kan den delas in i två grupper, inkrementella och radikala innovationer. Sådana som förstärker företagets verksamhet och affärer genom förbättringar av etablerade system kallas allmänt för inkrementella innovationer. De benämns också som evolutionära innovationer eller underhållande teknologier. Dessa är nästan alltid utvecklade och exploaterade inom företags etablerade utvecklingssystem. Det är sällan att mer omvälvande innovationer har sitt ursprung ur dessa processer (Drucker, 1985). Omvälvande innovationer skapar oftast en helt ny marknad genom introduktionen av en ny produkt eller tjänst. De kallas för revolutionära, omvälvande, radikala eller banbrytande innovationer. Eftersom omvälvande innovationer skapar nya marknader finns det också ett behov av någon typ av affärsutveckling. (Christensen 2000)

Affärsutveckling som begrepp används för att beteckna "en satsning på att höja ett företags totala intäkter, antingen genom att påverka den nuvarande affärsverksamheten eller genom att skapa nya verksamheter" (Nationalencyklopedin 1989). Affärsutveckling av innovationer som inte passar den interna affärsutvecklingen kallas ofta för New Ventures. Skillnaden mellan ett New Venture och en konventionell produktutveckling är i praktiken inte alltid lätt att urskilja. Medan traditionella FoU projekt söker att utveckla nya tekniker och marknader har ett New Venture dessutom till uppgift att ge företaget ny kunskap och att skapa nya affärer (Tidd et al 1997). Framgångsrika innovativa organisationer eller företag som aktivt arbetar med New Ventures har insett nödvändigheten av att betrakta och bygga upp sin kapacitet som en total affärsverksamhet och inte som en funktion (Drucker, 1975). Konkret uttryckt betyder det att man har frångått den traditionella fasindelningen av "uppfinnande processen" i en forskningsfas följt av en tillverkningsfas för att till sist övergå i en marknadsföringsfas. Den nyskapande organisationen betraktar dessa funktioner som en och samma process, nämligen utvecklingsprocessen för en ny affärsverksamhet (ibid). När och hur var och en av dem skall sättas in i förloppet bestäms av den föreliggande situationens logik och inte av en på förhand upprättad tidtabell (ibid).

Från det att Drucker i bakgrundens inledning skrev ner sina råd på 70-talet, har många företag försökt att skilja deras nya affärsprojekt från dess befintliga affär i ett försök att öka bredden på den innovativa processen. Dessa försök har generellt lett till kortvariga framgångar. Det allmänna mönstret är en cykel som starta med entusiasm, fortsätter med implementering, för att sedan möta betydande svårigheter vilket slutar med eventuellt upphörande av initiativtagandet. Historiska exempel från 60-talet och i början av 70-talet visar att 25% av Fortune 500 företagen hade någon typ av affärsbreddningsprogram, ICV program. Dessa övergavs till stor del under slutet av 70-talet. Senare, på tidigt 80-tal ökade på nytt intresset för ICV i takt med att riskkapital marknaden växte. Dessa nya initiativ avslutades återigen efter den stora nedgången 1987. Allt eftersom marknaden på 90-talet sakta men säkert började generera vinst har återigen en våg av ICV aktiviteter dragit igång. Medan cykeln tycks fortsätta har metoden att strukturera och organisera dem förändrats. (Chesbrough, 2000)

Tidigare forskning på området är i huvudsak gjord av amerikanska forskare och de första studierna baseras på erfarenheter från slutet av 1960-talet och några år in på 1970-talet. Det var den första vågen av organisationer med syftet att hantera Corporate Ventures. Generellt är det en mörk bild som ges av framgångarna med dessa organisationer. (Fast, 1978)

Den senaste vågen av ICV program har också börjat spridas till Sverige och i ett led i att bli bättre på hanteringen av innovationer har bl. a. a. Telia och Ericsson under 1998 och 1999 bildat så kallade Business Innovation enheter (Kontakten 2000, Dagens Industri 990807, Svenska dagbladet 981210). Andra ICV program finns hos SKF, Perstorp AB och Atlas Copco. De har till uppgift att kombinera övergripande strategier med olika perspektiv på affärsutveckling av innovationer. Syftet är att försäkra sig om att en kontinuerlig förändring sker utifrån samspelet mellan företag och omvärld. Framförallt är det de idéer och koncept som finns i eller utanför företaget, men som ligger lite utanför det traditionella som ett ICV program skall ta hand om (ibid).

Det konkreta resultatet av ett ICV program arbete är bildandet av ICVs, företagsinterna Ventures. För att en sådan satsning ska räknas som framgångsrik är en grundförutsättning att något eller några Ventures blir framgångsrika affärsområden inom eller utanför moderföretaget. Olika studier talat om en genomsnittlig ledtid för ett Venture att nå kommersialisering på 8 till 12 år. DuPont har i en egen studie funnit att det tar i snitt 23 år för ett Venture att nå en försäljning på 500 mkr (Fast 1978). Även om det är gamla siffror så kan det konstateras att det tar många år innan ett Venture når den omsättning som gör den verkligt framgångsrik. Fast såg ett uppenbart dilemma för de företag som försökt sig på att organisera för ICV. Mer än hälften av de 18 New Venture Divisions han studerade levde mindre än 6 år. Konsekvensen blev att bara ett fåtal organisationer fick chansen att kunna fullfölja sin startade Ventures.

## PROBLEMFÖRMULERING

Utifrån det vi har beskrivet i bakgrunden har en stor nyfikenhet väckts kring hur företag försökt organisera olika program i syfte att utveckla nya affärer i form av interna Ventures. Potentialen i och behovet av att affärsutveckla udda idéer är enormt. Resultatet av de försök som är dokumenterade i forskningen ger en dystert bild för de företag som vill ge det en chans. Detta utrymme för nytt vetande har fått oss att formulera följande problemställning:

*Varför uppstår det problem med Internal Corporate Venturing och hur lyckas företag utnyttja dess möjligheter?*

## SYFTE

Syftet med studien är: *Att förstå vad som kommer att påverka utvecklingen av en Internal Corporate Venture organisering.*

## AVGRÄNSNING

För att praktiskt kunna hantera vårt syfte, har vi sökt efter ett antal rubriker som täcker in de faktorer som berör en organisering av ICV program. Vi har använt rubrikerna från en organisationsmodell som Galbraith (1995) presenterar i boken "Designing Organisations". Detta har medfört att vi har begränsat oss till att skapa förstärkelse



utifrån nyckelfaktorer som berör Internal Corporate Venturing och som kan placeras under rubrikerna motiv, struktur, processer, belöningsystem och individer.

## BEGREPP

*General Manager* – Ericssons benämning för en Venture chef

*Innovation* - kan förklaras i tre delar som enkelt beskriver vad som omfattas av begreppet: idé, uppfinning och affärsutveckling. En idé innebär en kreativ tanke som låter sig formuleras. En uppfinning innebär att idén blir något konkret och affärsutveckling betyder att man får ut någonting av uppfinningen som t.ex. vinst. Alla tre delarna måste finnas i en innovation. (Rosenfelt & Servo, 1990 ur Henry & Walker, 1991).

*Inkrementella innovationer* – De benämns också som evolutionära innovationer eller underhållande teknologier. Innovationer som bygger på etablerad teknik- och produktionskompetens. Innovationen appliceras på befintlig marknad och kunder (Abernathy & Clark, 1985).

*Internal Corporate Venture program/verksamhet* – Kallas också för New Venture Group (Chesbrough 2000) eller New Venture Division (Fast 1975). En definition på vad en New Venture Division är ges av Norman Fast i boken "The Rise and fall of Corporate New Ventures" (1978). En New Venture Division (NVD) är en organisatorisk enhet vars primära funktion är 1) integrationen av, potentiellt viktiga, nya affärsmöjligheter 2) utvecklingen av affärsplaner för New Ventures och 3) styrningen av tidig kommersialisering av dessa Ventures. (Se vidare i teorikapitel, under rubrik Corporate Venturing).

*Internal Corporate Venture (ICV) program* – Används för att beteckna organisationen, se ovan

*Internal Corporate Venture (ICV) verksamhet* – Används för att omfatta ICV programmet och de Ventures som drivs

*Investment Manager* – Ericssons benämning av den ansvarige för investeringen i ett Venture, motsvaras av ett riskkapitalbolags Venture Manager.

*New Venture* och *Corporate Venture* – Av ett företag oberoende affärsverksamhet (Burgelman, 1984). Det finns egentligen ingen direkt skillnad mellan begreppen New och Corporate Venture, utan det handlar mer om i vilka sammanhang de används. Exempelvis används New Venture oftast i olika sammanhang där det är en självklarhet att Venture enheten är företagsbaserad. (Se vidare i teorikapitel, under rubrik Corporate Venturing)

*Revolutionära innovationer* – De kallas också för omvälvande, radikala eller banbrytande innovationer. Innovationer som bryter ner och ersätter etablerade teknik- och produktionskompetens (Abernathy & Clark, 1985).

*Riskkapital* – Används som synonymt med Venture Capital, kapital för investering som lätt kan förloras i riskfyllda projekt, men som också kan ge hög avkastning (Norstedts fackordböcker, "Business", 1995).

*Spin in, Spinn in* – Används av författarna och personer på fallföretaget för att beteckna en integration av en idé eller ett Venture.

*Spin-off/out/ut* – Används av författarna, personer på fallföretaget och i litteraturen för att beteckna en avskiljning av en idé eller ett Venture. Synonymt med en avknoppning.

*Venture* – Riskfyllt företag, satsning, (Norstedts fackordböcker, "Business", 1995)

*Venture Manager* – I ICV litteraturen är Venture Managern VD för ett Venture (von Hippel, 1977). I Ericsson Business Innovation kallas den tjänsten för General Manager. (Se vidare i teorikapitel, under rubrik Individer)

# METOD

---

Intresset för Internal Corporate Venturing (ICV) växte fram redan under våren 1999, då vi under en kurs inom Innovationsteori skrev två artiklar. Dessa handlade om storföretag och dess innovativitet och hur idéer, vilka ligger vid sidan av ett företags kärnkompetens, ska organiseras. Ur detta arbete har vi byggt vidare med ett fokus mot företags sätt att hantera udda idéer.

Det här kapitlet beskriver den metod som vi har använt oss av under studien och beskriver de val som vi har gjort samt hur de har påverkat vårt arbete.

## METODSYNSÄTT

Vi ser verkligheten som en social konstruktion. Detta ställningstagande gör att verkligheten betraktas som bestående av ett flertal olika verklighetsbilder med skilda innebörder och betydelser. Varje person i ett sammanhang upplever en verklighet utifrån dennes sinnebild. Den skapas i ett växelspel mellan den egna erfarenheten, bakgrunden, och den samlade upplevelsestrukturen som finns i vår omgivning. Verkligheten som ett växelspel mellan människor är subjektiv. Vissa grunddrag i denna verklighetskonstruktion har generella drag som kan delas av flera personer och större grupper. En organisation kan dela en gemensam kultur och likartade värderingar. Den kunskap som utvecklas blir därför individberoende i det att den refererar till hur olika aktörer eller grupper av aktörer upplever, tolkar och handlar i den verklighet de själva är med och skapar.

Vår syn på verkligheten och kunskap kan kopplas till det som Arbnor & Bjerke kallar för aktörsynsättet (1992/94). Metodsynsättet gör oss också medvetna om att våra bakgrunder, erfarenheter och värderingar kommer att spegla vårt arbete. Om andra personer med en annan bakgrund och med en annan metodfostran gjort en studie inom samma område hade de troligtvis sett andra saker och gjort andra tolkningar. Det innebär att vi ser vår kunskap som högst beroende av vilka vi är och vår bakgrund.

Vårt intresseområde handlar om ICV. Själva företeelsen har förekommit under årtionden, men den senaste generationen av ICV program är så pass ny att aktuell dokumentation inte helt hunnit byggas upp. Detta har medfört att vi vill skapa förståelse om företeelsen och undersöka motiven till den. Med detta som utgångspunkt har vi ett aktörsynsätt där verkligheten och aktörernas tolkningar och innebörder omformas i en fortlöpande förändringsprocess, vilket medför att undersökningsplanen har ändrats under arbetets gång. Vi har med resultatet fått en allmän förståelse för de processer och sammanhang som utvecklar ICVs, vilket också var syftet med vår studie.

Studien har baserats på en övergripande vision och ingen definitiv problemformulering togs fram i början av studien för att begränsa oss i vårt sökande efter kunskap inom detta område. Ju längre tiden har gått desto mer målorienterade har vi blivit och med stöd från den information som vi fått fram har vi kunnat nå ett resultat med intressanta aspekter.

Arbnor & Bjerke (1992/94) talar om två andra grundläggande synsätt, analytiskt och systemsynsätt, vilka skiljer sig åt i termer av verklighets och kunskapsuppfattning. Konsekvensen av att istället ha valt ett analytiskt synsätt skulle ha förändrat kunskapsinnehållet i vår uppsats. Det bygger traditionellt på att med hjälp av en hypotes ta fram ett antal parametrar för att ta fram information om huruvida en företeelse bekräftar eller förkastar hypotesen. Detta synsätt utgår från en objektiv, relativt statisk verklighet. Statistiker är ett exempel på personer som uppfattas tolka verkligheten och sanningsbegreppet med objektiva, analytiska ögon. Om vi hade valt att undersöka generella orsakssamband inom ICV verksamhet och göra dessa mätbara, så hade vi istället haft ett analytiskt synsätt.

Vårt metodsynsätt, aktörsynsättet, ger också formerna för vårt tillvägagångssätt, det Arbnor & Bjerke (1992/94) kallar för arbetsparadigmet. Metodsynsättet, arbetsparadigmen och undersökningsområdet står i ömsesidigt förhållande till varandra måste ses som en integrerad helhet med ingående relationer, se figur 1 (ibid).



Figur 1. Arbnor & Bjerke (1994), p. 234

## ARBETSPARADIGM

Arbetsparadigmets uppgift är att skapa överensstämmelse mellan de antaganden som tas med metodsynsättet som grund och det valda undersökningsområdet. Arbetsparadigmet består av två delar, en tekniskdel (*metodisk procedur*) och en del som beskriver genomförandet (*metodik*) (Arbnor och Bjerke, 1992/94).

### METODISK PROCEDUR

I vårt tillvägagångssättet har vi utnyttjat existerande kunskap och referensram och försökt hitta mönster i teorin för att begripliggöra empiriska mönster. Tillvägagångssättet kräver en kombination av teoretiska och empiriska studier. Vi började vår studie med att övergripande läsa tidigare forskning och litteratur. Detta för att få en inblick i vad tidigare forskning inriktat sig på och för att hitta intressanta, utforskade vinklingar av ämnet. Vi försökte att inte bli låsta av för mycket teorier innan vi påbörjade vår empiriinsamling, men det gav oss en riktning och en grundkunskap inom området.

Vi har växlat mellan att läsa teori och att samla in empiri under arbetets gång. Det sättet som vi har arbetat på kan jämföras med det Alvesson & Skoldberg (1994) kallar ett abduktivt tillvägagångssätt.

Ett enskilt fall har tolkats av oss och påverkat vårt fortsatta arbete. Vår tolkning har förbättrats genom nya iakttagelser i kombination med teoretiska studier. Under arbetets gång utvecklades dels det empiriska tillämpningsområdet och valet av litteratur.

### METODIK

Vi har i vår fallstudie inriktat oss på att försöka få insikt, upptäcka och tolka det vi studerar och vårt syfte är att förstå innebörden av en viss företeelse. Med aktörsynsättet som grund passar det kvalitativa arbetsättet oss bäst då detta arbetssätt fokuserar på en öppen och mångtydig empiri. Vi har i vårt syfte sagt oss vilja förstå samband och faktorer som är individberoende och är svåra att mäta. Processen har intresserat oss mer än resultatet och slutprodukten. Vad har den information vi samlat in för innebörd för de personer som hanterar frågor om ICV? Detta har varit viktigt för oss försöka förstå.

Med ett kvantitativt arbetsätt hade vi inte kunnat nå kunskap som är kopplad till de sociala sambanden. Den empiri som vi har samlat in begränsar sig till ett fåtal personer och ett företag med dess nätverk, vilket innebär att den kunskap som den genererar i högsta grad är subjektiv. Om vi i stället hade valt att inhämta kunskap från ett större antal företag och personer, med hjälp av ett kvantitativt arbetssätt, så hade vi lättare kunnat förklara generella samband. Vi hade då fått bild över ett större antal företag, t.ex. om de har ett ICV program, hur länge de har haft det och i vilken omfattning det drivs, men inte kommit ner på det "djup" i studien som vi strävade efter.

## UNDERSÖKNINGSOMRÅDE

I Sverige är ICV inte särskilt utbrett. Detta kan bero på ett flertal faktorer, exempelvis att det inte finns speciellt många riktigt stora företag i Sverige. En annan faktor kan vara att historiken talar om ett dystert resultat bland många amerikanska företag som arbetat med det. Trenden har dock fått ett uppsving och allt fler företag börjar ta efter något som nu pågår i USA. Vi märkte att det senaste årets nyhetstidningar hade tagit upp ett fåtal företag som intresserar sig för ICV. Då vi hade i åtanke att få bättre förståelse för processen, så började vi titta på vilket företag som kunde ge oss den information vi behövde.

Vårt val av fallföretag grundades på ett antal kriterier, vilket var ändamålsenligt för vårt syfte (Merriam, 1994). De kriterier vi satte upp vid valet av företag var att det skulle vara; ett intressant och välkänt företag, att det skulle ligga i en högteknologisk bransch där företaget hela tiden måste ligga i framkant för att överleva och att de skulle ha ett ICV program liknande det vi hade definierat. Ett kriterium var också att de skulle vara intresserade av att samarbeta med oss. De sex som vi identifierade var Ericsson, Telia, Framfab, SKF, Volvo och Perstorp AB.

Det företag som passade våra kriterier bäst var Ericssonkoncernen. Vi fick god kontakt med Ericsson Microwave System i Mölndal och Ericsson Business Innovation Väst (EBIV). Vår handledare på högskolan är ansluten till ett forskarprogram på Chalmers Tekniska Högskola som går under beteckningen Fenix<sup>1</sup>. Han rekommenderade oss att ta kontakt med en forskarkollega till honom, Tommy Olin. Olin arbetar 50 % på EBIV och 50 % som forskare på Fenix. Med hans hjälp och intresse av att samarbeta med oss kunde vi göra vårt empiriurval. Han kunde, med sin erfarenhet inom Ericsson och med sitt kontaktnät hitta strategiskt viktiga aktörer för vårt problemområde.

Vi har använt oss av tre tekniker i vårt sätt att göra det empiriska urvalet. Det nämns av Arbner och Bjerke (1992/94) som rekommendationsurval, förståelseurval och problemorienterade urval. Tommy Olin har kunnat ge oss intressanta namn inom Ericsson koncernen. Vi har också själva allteftersom vår problemdefinition blivit klarare hittat respondenter som ger oss mer specifik information inom området. Till sist har vi den tredje kategorin av respondenter som vi har valt på grund av att vi vill se problemområdet från olika perspektiv och få en större förståelse av innebörden.

### KONTAKTPERSONER

- Ericsson Microwave System AB

Respondent 1: **Ulf Berg**, VD EMW

Respondent 2: **Roland Karlsson**, divisionschef för Core Technology och Base Station

- Ericsson Business Innovation Väst – EBIV (Mölndal)

Respondent 3: **Arne Filipsson**, enhetschef för TS och chef för INNs Presence Point på västkusten.

- Ericsson Business Innovation – INN (Huvudkontoret i Stockholm)

Respondent 4: **Anders Friman**, vice VD

Respondent 5: **Magnus Fransson**, chef för INNs Hub i Stockholm

- Chalmers Innovation<sup>2</sup>, ingår i Ericssons externa nätverk för insamling av idéer

Respondent 6: **Olle Stenberg**, VD

---

<sup>1</sup> <http://www.fenix.chalmers.se>

<sup>2</sup> <http://www.chalmersinnovation.com>

- Connect Väst<sup>3</sup>, ingår i Ericssons externa nätverk för insamling av idéer

Respondent 7: Björn Sjöholm, VD

- Övriga Externa Respondenter

Respondent 8: Örjan Johansson, f.d. projektledare för Bluetooth, nu bl. a. styrelseordförande i Anoto<sup>4</sup>

## GENOMFÖRANDE

Genomförandet består av insamling av data i form empiri och teori. Detta material har därefter bearbetats och analyserats.

## DATAINSAMLING

Materialet har vi delat in i en empiridel och en teoridel. Insamling av empiridelen, primärdata (Halvorsen, 1992), har gjorts genom intervjuer med lämpligt valda personer. Vi har gjort intervjuer för att göra det möjligt att komma nära en annan persons perspektiv. Vi har styrt vår fallstudie genom att ställa frågor som rör förståelsen av processen; vad, varför eller hur något sker (Merriam, 1994).

En intervjuförberedande mall skickades upp till respondenterna innan intervjun gjordes (Bilaga 1.). I ett tidigt samtal med Olin gavs information om de olika personernas bakgrund och arbetsuppgifter och detta låg som grund för vilka frågor som var passande för respektive respondent. Därför fick inte alla likadana frågeguider. Anledningen var att vi ville minimera antalet frågor i frågeguiden för att få utförligare svar och att hinna med att följa upp oväntad information. Vi hade också en mer detaljerad frågeguide med riktlinjer för det som vi ville få ut av intervjun (Bilaga 2.). Den var till för att vi lätt skulle kunna bocka av de frågor som intervjupersonen indirekt svarat på. Intervjuerna var av en informell karaktär och vi ville inte styra in respondenterna i en speciell tankebana, utan låta dem så fritt som möjligt berätta om ämnet. Stora avvikelser från intervjumallarna blev resultatet och var motiverat av vår önskan att låta respondenterna forma intervjun i en dialog med oss. Därför fick inte intervjupersonerna se vår mer detaljerade frågeguide. Vi gjorde heller inga anteckningar under intervjuerna. De har spelats in på band för att mötet med intervjupersonerna skulle vara så naturligt som möjligt och för att få ett bättre flyt i diskussionerna.

Intervjuerna har gett oss information som inte hade varit åtkomlig för oss på annat sätt. Dialogen mellan respondenterna och oss har gett en intensivare interaktion än vad t.ex. en enkät med uppgjorda frågor hade gjort. Vi har direkt kunnat avläsa motpartens reaktion, missförstånd har direkt kunnat korrigeras, kompletterande information har kunnat tillskjutas vid behov och vi har då själva också kunnat upptäcka egna missförstånd samt få ny och oväntad information. En enkät hade varit bra om vi sökt information som byggde på att hitta vissa generella likheter eller olikheter bland ett antal personer. Informationen hade blivit av en annan karaktär.

Insamlingen av teori, vilket enligt Halvorsen (1992) kan ses som sekundärdata, började redan under våren 1999 vid sökningen av data till artiklar under en tidigare kurs. Data som kom fram under den perioden har gett oss tips om författare och litteratur som är intressanta för ämnet.

Vår litteraturgranskning har tagit hänsyn till tidigare arbeten som utförts inom forskningsområdet. Detta för att bli mer kunniga om tidigare forskning och teori, för att minimera risken att studera ett trivialt problem, producera en kopia av en tidigare undersökning eller upprepa andras misstag.

Vi har sökt information i olika databaser, både svenska nyhets- och ekonomidatabaser samt i internationella vetenskapliga artikeldatabaser. Den här informationen har viktats utifrån till vem och av vem den är skriven. Vissa har producerats utan tanke på att forskare ska kunna använda dem. Vi har också samlat in information genom fallföretagets Intranet. Vi har främst sökt på nyckelord som Business Innovation, New Ventures,

---

<sup>3</sup> <http://www.connectvast.se>

<sup>4</sup> <http://www.anoto.com>

Corporate Venturing och affärsutveckling. Vi har också använt närliggande begrepp som har kommit fram under sökningens gång för att få tag i så mycket relevant litteratur som möjligt.

## ANALYS AV DATA

Analysen av empirin har kombinerats med studier från tidigare teori i litteraturen. Vår analys innehåller klassifikationer och jämförelser för att se om det finns mönster eller relationer mellan teori och empiri som ger oss en förståelse. Eftersom vi har valt ett kvalitativt arbetssätt har analysen blivit mer personlig, vilket ger den bästa grundvalen för en helhetsbeskrivning (Halvorsen, 1992). I vårt fall passar den här metoden bäst, då det gäller att försöka få fram människors tvetydiga inställningar och det som kan verka motsägande i deras beteende.

Halvorsen (1992) påpekar vikten av att analysen ska göra det möjligt för forskaren att använda insamlade data för att belysa problemställningen. Vi har skrivit ut våra intervjuer från kassetterna, strukturerat upp det material vi har och sedan bearbetat det. Vårt val av analysinstrument har styrts utifrån den problemformulering som vi har och vi har använt oss av enkla metoder.

Vi har gjort vad Halvorsen (1992) kallar en helhetsanalys eller helhetsförståelse där vi vid en genomläsning av intervjuerna försökt bilda oss ett allmänt intryck för att sedan välja ut situationer eller citat som illustrerar huvudintrycken. Vår utmaning har varit att hitta en struktur eller ett antal teman som återkommer, för att sedan dra intressanta slutsatser.

## VALIDITET OCH RELIABILITET

Eftersom förståelse är den viktigaste grunden för vår undersökning kommer kriterierna för att man ska kunna lita på undersökningsresultaten att vara annorlunda än om syftet hade varit att upptäcka en lag eller pröva en hypotes.

### VALIDITET

Validitetsbegreppet används inom aktörsynsättet med en rad olika innebörder. Det kan röra sig om allt från hur vi i dialogen får responser, som tyder på att vår tolkning är riktig, till att omfatta hela rapportens trovärdighet och uppriktighet. Den enda validering som kan ske är, i vilken grad aktörerna accepterar resultaten och gjorda tolkningar (Arbnor & Bjerke, 1992/94). Validiteten måste alltså bedömas genom tolkningar och våra erfarenheter i stället för i termer av verkligheten.

Vi har försökt att fånga och skildra verkligheten som den upplevs av våra respondenter och i den bemärkelsen är det som tycks vara sant eller som upplevs som sant viktigare än det som faktiskt är sant. De interna bedömningar som görs av våra respondenter är mer betydelsefulla än de omdömen som utomstående ger (Merriam, 1994). Då aktörerna ger deras syn på verkligheten går det inte att få fram någon gemensam sanning oavsett hur många som intervjuas. Skulle det visa sig att ett stort antal personer ger samma svar på en fråga kan detta tolkas som ett befintligt mönster i verkligheten (Arbnor & Bjerke, 1992/94).

All information som samlats in genom datainsamlingar och intervjuer har filtrerats genom vår världsbild, våra värderingar och perspektiv (Merriam, 1994). Vår empiri blir en rekonstruktion av verkligheten, men för att den skulle bli så trovärdig som möjligt och för att minska ledet av felkällor har vi skickat det material vi valt att använda oss av ur intervjuerna till alla respondenter. Syftet var att kunna få feedback från respektive respondent och för att rätta till eventuella feltolkningar och att ge möjlighet till kompletteringar. Under analysen har långa diskussioner genomförts mellan oss skribenter för att få fram bakomliggande värderingar och tolkningar. Detta har skapat förståelse för varje individ och gett ett flertal intressanta resultat.

Valet av respondenter har också påverkat validiteten, då personer inte bara inom företaget har intervjuats. Detta för att vi har upptäckt att respondenternas erfarenheter och bakgrund format diskussionerna och de svar som de återger. Ett exempel på det är en företagets kultur och policy ibland lyser igenom respondentens svar på vissa frågor.

Vi har också vid vår sökning av sekundärdata försökt att gå till huvudförfattaren. Detta för att minska ledet av tolkning och därmed hoppas kunna minska felkällor.

Vissa delar av teorin bygger på endast en författare (Hamel, 1999), vilket leder till osäkerhet med avseende på trovärdigheten. I våra försök att hitta fler författare som tar upp ämnet, resursattraktion, har vi haft kontakt med forskare på Fenix. De har själva sökt material i ämnet utan framgång.

## RELIABILITET

Vid en kvalitativ undersökning stämmer inte termen reliabilitet och dess egentliga definition överens. Reliabilitet innebär i vilken utsträckning resultatet kan upprepas, men vid en kvalitativstudie bör i istället "grad av oberoende" och sammanhang användas, när det gäller det resultat, som vi får från informationen. Detta innebär att vi istället för att kräva av utomstående att de ska få samma resultat som vi, ska vi sträva efter att resultaten har någon mening, att de är konsistenta och beroende (Merriam, 1994).

Vi har valt att studera ett företagsfall för att vi vill gå på djupet med en bestämd situation, person eller händelse och inte för att ta reda på något som gäller generellt för många eller alla undersökningsenheter. Det ämne som vi har valt, Internal Corporate Venturing, är komplext och det finns ingen receptbok eller "Best Practice" modell som vi kan ge företaget. Den här företeelsen är mycket beroende på situationen i företaget och det resultat som företaget vill uppnå. Därför är vår uppgift mer att ge information om kritiska faktorer och de problem och möjligheter som vi har funnit. Detta kan vara till hjälp när företag funderar på att starta ICV program. De kan ta till sig våra slutsatser och göra en bedömning vid sin egen analys. Det kan också ge företag, som är mitt uppe i sin verksamhet, tillfälle till att reflektera över hur verksamheten utvecklas.

# TEORI

---

I detta kapitel definierar vi först olika generella begrepp som förekommer kring Corporate Venturing (CV). Vi kommer också att förklara den företeelse som vi har valt att undersöka i denna studie, d.v.s. Internal Corporate Venturing (ICV). Därefter beskrivs de nyckelfaktorer som enligt tidigare studier och forskning visat sig ha stor betydelse för en ICV verksamhet. För att få god insikt i hur en ICV verksamhet kan se ut, vilka situationer och problem den kan råka ut för, så framställs en sammanfattning av ett case om Xerox.

## CORPORATE VENTURING

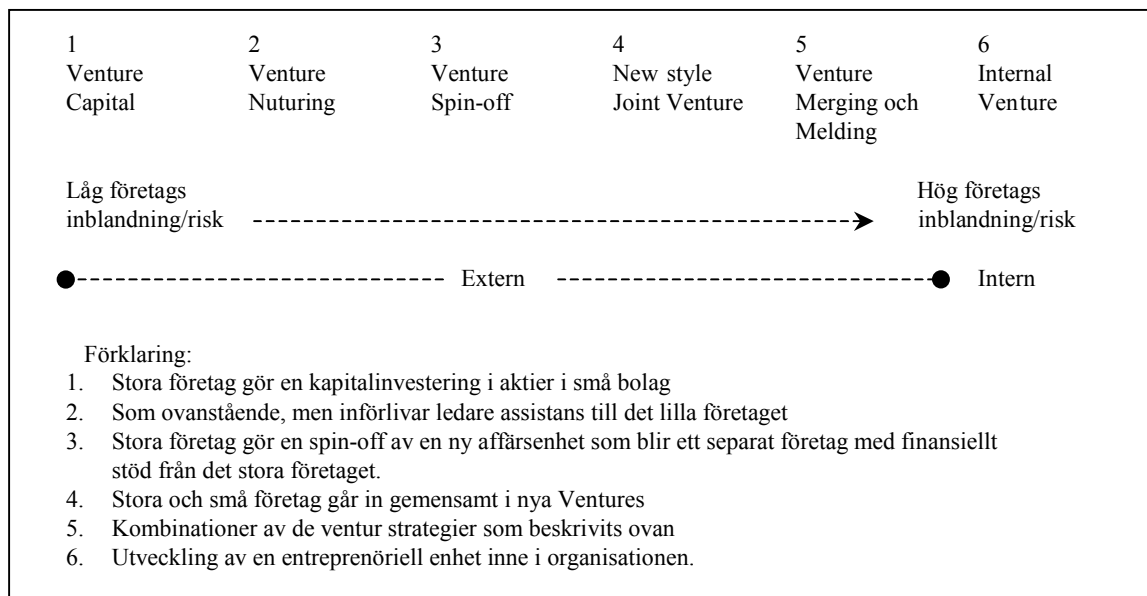
*"Begreppet "Corporate Venturing" är relativt vagt och verkar ha olika betydelse för olika personer"* (Fritt översatt från Ormerod and Burns, 1988: s80)

Den verkliga betydelsen av begreppet "Corporate Venturing" är oklar eftersom det använts för att beskriva en rad olika affärsaktiviteter och Venture verksamheter (Block och MacMillan, 1993). För att försöka undvika eventuell förvirring om definitionen av CV är det viktigt att definiera rangordningen av aktiviteter som beskriver CV och att klargöra vilken definition som används i den här studien. Eftersom den större delen av teorin består av litteratur skriven på engelska, så kommer vi inte att översätta de olika begrepp som exempelvis beskriver Venture verksamhet. Utan vi kommer att använda dem i sitt original utförande för att inte skapa någon onödig förvirring.

## GENERELLA BEGREPP OM CORPORATE VENTURING

Enligt Block (1982) och *European Venture Capital Journal* (1990) omfattar CV ett flertal tekniska färdigheter, som används av stora företag i deras sökande efter verksamhetstillväxt och expansion. Det troligtvis mest kända spektrum av CV är det som Roberts (1980) kallar för "Spectrum of Venture Strategies", se figur 2. Spektrumet innefattar ett antal strategier för utvecklingen av New Ventures. De olika strategierna innefattas av begreppet "Corporate Venturing" och rangordnas efter en skala med ökande risk och företags engagemang, från riskkapitalinvesteringar till Venture Nuturing, Spin-Offs och Joint Ventures till Internal Corporate Venturing. Roberts spektrum ger en bra summering av rangordningen av Coporate Venturing aktiviteter. Hur som helst så är spektrumet inte uttömt och det finns många förslag till underdivisioner av de olika ingående strategierna, vilket delvis också kommer studeras lite närmare. Figuren visar att CV spektrumets aktiviteter kan delas in i interna och externa strategier där det finns länkar till andra oberoende företag. (ur McNally, 1997)





Figur 2. Spectrum of Venture Strategies (McNally, 1997,p.27)

## INTERNAL CORPORATE VENTURING

Företagsstrategier som går under begreppet "Internal Venture" eller "Internal Corporate Venturing" förklaras generellt som en "formaliserad entreprenöriell aktivitet inom den existerande affärsorganisationen som mottar tydliga organisations- och resursengagemang med syfte att med företagsamhet gemensamt sträva efter: nya produkt utvecklingar, produkt förbättringar, nya metoder och processer" (Schollhammer, 1982; genom McNally, 1997). Förutom detta så tar Block och MacMillan (1993) i sin definition upp att ICV även måste kunna utveckla affären i form av att lyckas kommersialisera en produkt och att utveckla nya marknader. De understryker att nyckel begreppen är risk, osäkerhet, nyhetsvärde och betydelse (ibid).

Enligt Block och MacMillan (1993) så är definitionen av ICV följande:

- Innefattar en aktivitet som är ny för företaget
- Är initierad eller ledd internt inom företaget
- Innefattar betydligt högre risker av misslyckande eller risk för stora förluster jämfört med de ordinarie affärerna
- Karaktäriseras av större osäkerhet jämfört med ordinarie affärer
- Ska vara styrt separat från huvud organisationen under en viss period av sin livstid
- Är uppstartad med syfte att öka försäljning, vinst produktivitet eller kvalitet

ICV består av en individ ("intraprenör") eller grupp med ett totalansvar för en produkt inom företaget, och med friheten att driva denna divisionen i entreprenöriell anda isolerad från den övriga organisationen (McNally, 1997). Detta inkluderar uppgifter som att; utveckla en ny idé, föra den till marknaden och föra den genom åtminstone dess begynnelse faser av marknadsaktiviteter (von Hippel, 1977). Intraprenören är en anställd med samma handlingsutrymme som en fristående entreprenör på marknaden, där dennes begränsningar är överenskomna med företaget (Bailey, 1984; genom McNally, 1997).

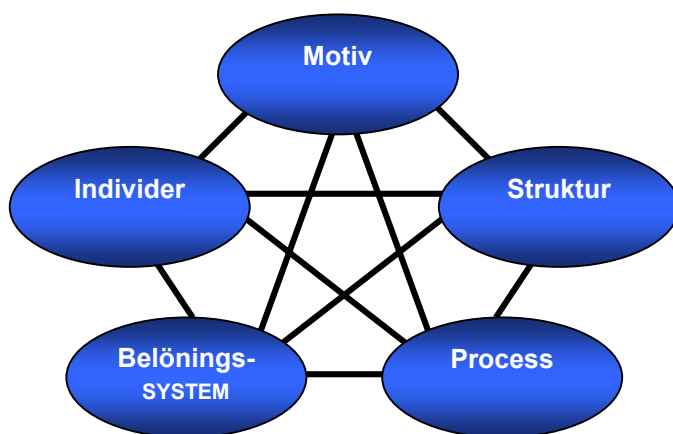
Till vardags och i olika tidskrifter beskrivs ofta ICV processen som en uppstart av ett litet företag i det stora företagets omgivning. ICV har ett antal olika namn inom litteraturen som "Internal Entrepreneurship", "Intra-Corporate Venturing", "Intrapreneurship", "Corporateurship" (Vesper, 1984), "Venture Management" (Burrows, 1982), "Intra-Corporate Entrepreneurship Programs" (Susbauer, 1978), etc. (ur McNally, 1997). Entreprenöriella processer och ICV verksamheter ligger väldigt nära varandra och kan ibland förväxlas. Den stora skillnaden mellan intraprenörskap och ICV är att intraprenörskap är en företagsomfattande, internt orienterad strategi som är designad för att skapa en entreprenöriell miljö inom organisationen, medan ICV innefattar skapandet av självstyrande interna Ventures. Den större delen av all litteratur inom området gör ingen direkt skillnad mellan dessa båda begrepp utan beskriver processen i mer generella termer. Det är även svårt att veta om entreprenöriella nya Ventures tar form med hjälp av olika typer av team bildningar, Venture avdelningar eller dotterbolag, och om det utvecklas i stor eller liten skala. Litteraturen beskriver i många fall dessutom organiseringen av olika Venture program och organiseringen av ett enskilt Venture, som ett och samma fenomen. (McNally, 1997)

Tidd, Bessant och Pavitt (1997) har i sin bok "Managing Innovation" försökt att beskriva olika sätt att strukturera ICV. Valet av placering och strukturering av ICV programmet beror på ett flertal faktorer, den mest grundläggande beror på hur nära dess aktiviteter ligger företagets kärnaffärer. Andra faktorer kan vara hur nära Ventures grundläggande aktiviteter är moderföretagets teknologi, produkter och marknader. Närheten till dessa fastställer också vilka utmaningar Venture verksamheten kommer att möta vid inläringen och vilka länkar som är lämpliga att behålla mot moder bolaget. I verkligheten finns det en ständig process som avväger vikten av att optimera inläringen mot att optimera utnyttjandet av existerande resurser. Ett ICV behöver förvärva resurser, "know-how" och information från moder företaget. Den är också i behov av att få tillräcklig uppmärksamhet och engagemang, men samtidigt bli politiskt skyddad och bli tillåten en viss access till en målmarknad. Det finns också ett behov av skydd, legitimering, och att behålla den intraprenöriella enheten fysiskt, kulturellt, och strukturellt separat från den övriga organisationen (Tushman och O'reilly, 1997). Med utgångspunkt från dessa ibland motstridiga behov finns det en möjlighet att avgöra placeringen av och hur man bör strukturera ett Venture. Mer om detta kommer att tas upp senare i teorikapitlet. (Tidd et al, 1997)

## NYCKELFAKTORER FÖR FRAMGÅNG

Ett ICV program är som nämnts tidigare en organisation vars primära funktion är att utreda potentiella nya företagsverksamheter, utveckla affärsplaner för New Ventures och leda den tidiga kommersialiseringen av dessa Ventures (Fast, 1978). Forskningen pekar på ett hav fullt med olika faktorer som skulle kunna leda till framgång för ett ICV program. När vi skrev uppsatsen hade vi ett behov av att strukturera dessa faktorer för att lättare se hur de hänger ihop med en organisering av ett ICV program. Vi har därför använt oss av en modell av Galbraith (1995), som visar viktiga komponenter för en organisation, se figur 3. Galbraith (1995) påpekar att de grundläggande komponenterna (strategi, struktur, processer, belöningssystem och individer) i den innovativa organisationen inte skiljer sig från dem som finns i den operativa organisationen. Däremot är innehållet i komponenterna helt olika för en innovativ organisation och oftast motstridiga de i den etablerade operativa organisationen (ibid). En ICV organisation kan inte helt och fullt jämföras med Galbraiths innovativa organisation, men vi använder hans modell som en stomme för att lättare kunna belysa de viktiga faktorer under varje komponent som vi sett. En orsak till att det inte går att jämföra, beror på att Galbraith har beskrivit detta i ett väldigt generellt sammanhang medan ICV program är en specifik företeelse. Samtliga nyckelfaktorer som vi har funnit har vi kunnat sortera under dessa rubriker.

Under rubriken strategi nämner Galbraith (1995) två alternativ beroende om organisationen är av projektyp eller av processtyp. Galbraith (1995) förklarar strategi som ett företags recept för att lyckas, företagets strategi sammanfattar dess motiv, vision, uppgift och mål. Vi har valt att använda oss av rubriken motiv i stället för strategi då vi tidigt i uppsatsens arbete fokuserade på motiv som en del i strategin. Detta stämmer också väl överrens med Galbraiths (1982) tidigare modell där han beskriver den innovativa organisationen utifrån organisationens uppgift och motiv.



Figur 3. Galbraiths modell för innovativa organisationer (Galbraith, 1982, p. 9)

## MOTIV

Eftersom spaning efter nyheter och innovationer enligt en stor mängd teorier måste organiseras separat och utanför den löpande verksamheten så har nyskapande företag och institutioner klart för sig att de inte samtidigt och genom samma organ kan skapa nytt och vidmakthålla det gamla. De inser att upprätthållandet av den redan existerande verksamheten är en alltför stor uppgift för att de människor som handhar den skall kunna finna tid för att skapa den framtida verksamheten. De inser också att plikten att sörja för morgondagens verksamhet är alltför väsentlig för att de människor som har ansvaret för den skall betungas med problem om den löpande verksamheten. Båda uppgifterna måste utföras men de är olikartade. (Drucker, 1974; Galbraith, 1995)

Nyskapande organisationer sörjer därför för att innovationsaktiviteten förläggs till nyupprättade separata enheter. Det äldsta exemplet på en sådan strukturering finner man i den självständiga utvecklingsavdelningen hos E I du Pont de Memours i Wilmington i USA. Denna enhet, som har varit igång sedan början av 1920-talet, sysslar uteslutande med att "skapa morgondagen". Den är inte ett forskningslaboratorium; Du Pont har ett annat stort FoU laboratorium. Vad den sysslar med är att lägga grunden för nya totala affärsverksamheter, som alltså inte bara rör teknologi, produkter och processer utan också finansiering och marknadsföring. I sammanhanget kan också nämnas att fler företag t.ex. 3M har satt upp ett sådant separat utvecklingslaboratorium som arbetar parallellt med – men helt självständigt från – samma företags forskningslaboratorium. (Drucker, 1975)

När General Electric Company år 1952 inledde sin stora omorganisation – som blev mönster för organisationsförändringar i andra storföretag världen runt – gick man tillväga på ett annat sätt än att separera den innovativa delen från den effektiva. GE avstod från att skilja den löpande företagsverksamheten från den framtida företagsverksamheten. I stället skapades "produktcentra", och i spetsen för vart och ett av dessa centra ställde man en Manager med ansvar för både den löpande och den innovativa verksamheten med inriktning på framtiden. Denna ordning föreföll förnuftig, men den fungerade inte. Det visade sig omöjligt att skaffa fram toppchefer för produktcentra, chefer som samtidigt kunde verka som allmänna företagsledare och innovationsvetare. Efter tio år av besvikelse drog GE konsekvenserna och skapade en stor "affärsutvecklingsenhet" separat från produktcentra och byggd på ungefär samma principer som Du Point och senare 3M:s utvecklingslaboratorier. (ibid)

De strukturer och processer som anses vara nödvändiga i det vardagliga rutinarbetet är väldigt olika jämfört med dem som krävs för att leda innovationsarbeten. Den långsiktiga strategiska planeringen i ena handen och den kortsiktiga finansiella kontrollen i andra, kombinerat med att företaget favoriserar en väl planerad och stabil tillväxt baserad på inkrementell utveckling av produkter och processer är en miljö som inte ger upphov till radikala innovationer. En lösning på detta dilemma kan vara att försöka skapa en verksamhet som delvis är fränkopplad den vardagliga operativa verksamheten och som kan ge utrymme för att hantera mer radikala innovationer. ICV program är ett försök att exploatera ett storföretags olika resurser i en miljö som är öppen för radikala innovationer. (Tidd et al, 1997)

### BAKOMLIGGANDE PRINCIPER

Under de senaste 40 åren har framstående Management forskare och ledare förespråkat ICV program för att åstadkomma ny affärsutveckling (Fast, 1978; Tidd et al, 1997; Drucker, 1974).

Enligt Fast (1978) så finns det tre olika grundläggande principer till varför företag ska starta upp ICV program.

1. Att skapa ett center som är ansvarigt för ny affärsutveckling för att säkerställa att detta få tillräckligt med fokusering
2. Att utveckla det organisatoriska klimatet och strukturen så att den är lämplig för affärsutveckling
3. Att isolera nya affärsaktiviteter från de dominanta värderingarna och normerna i moderbolaget

#### *Affärscenter*

Botemedlet på ineffektivitet och brist på innovationer för traditionell byråkrati har ofta varit att skapa en ny avdelning som ska tillföra mer kreativitet. Dessa avdelningar blir i regel förbisedda och svagt utformade av den ordinarie verksamheten. Fast (1978) refererar till March och Simon (1958), vilka påstår att det ibland är nödvändigt att separera vissa enheter, eftersom engagemanget från en organisations medlemmar för kreativa och mindre definierade uppgifter minskar då tidspressen ökar. Detta är direkt kopplat till hur väl aktivitetens mål är beskrivna, den vardagliga verksamheten tar oftast den största delen av en organisations engagemang eftersom dess mål ofta är väl definierade och kopplade till en leveranstid eller "deadline". (Fast, 1978)

#### *Klimat och struktur*

Den andra orsaken till att skapa fristående ICV program är den organisationsstruktur och det klimat som krävs för att skapa nya affärsverksamheter är helt olika jämfört med den som underhåller befintliga affärer (Fast, 1978). Burns and Stalker (1961) fann i sin studie av industri företag i Storbritannien att ledarskapet i företagen varierade beroende på om företaget var i en stabil eller instabil miljö eller omgivning. De definierade dem som två olika system; mekaniska och organiska system. Det mekaniska systemet förekom mestadels i miljöer som var stabila medan det organiska fanns i mer dynamiska miljöer (ibid).

Stora organisationer förknippas ibland med dessa mekaniska strukturer (Fast, 1978; Morgan, 1999) och för att kunna hantera den instabila och naturliga osäkerheten som finns vid utvecklingen av nya affärer så måste den mekaniska moderorganisationen skapa utrymme för en mer organiskt struktur (Fast, 1978).

#### *Värderingar och normer*

Det tredje stora skälet till att företag ska skapa fristående ICV program är att frigöra nya affärsutvecklingsaktiviteter från de dominanta värderingarna och normerna inom moderbolaget. Phil Selznick (1957) skriver i sin bok *Leadership in Administration* att det är nödvändigt att under en period som han kallar inkubationstid att isolera framträdande idéer och värderingar (ur Fast, 1978). Han anser därför att ny affärsutveckling måste etableras utanför den existerande organisationens struktur. Behovet för en separat organisation är särskilt viktigt när ett lovande Venture riskerar att hota den befintliga affären. (Fast, 1978)

### STRATEGISKA OCH OPERATIVA MOTIV

Förutom Fasts (1978) principer som belyser viktiga orsaker till att separera den innovativa delen från den operativa delen av verksamheten, så finns det många andra bakomliggande motiv till att etablera en ICV program. Vissa motiv är av mer operativ karaktär medan de andra kan beskrivas som strategiska (Tidd et al, 1997). Tidd et al (1997) och Rind (1981) har sammanställt de mest uttalade motiven, vilka presenteras kort nedan.

De flesta större företag gör direkta investeringar i Ventures av rent strategiska motiv. De förväntar sig att skaffa sig fördelar från en eller flera av följande punkter:

#### STRATEGISKA MOTIV

- En möjlig metod för att underlätta aktiviteter som går mot strömmen
- En mekanism för att identifiera och suga upp företag vars produkter eller teknologier kan spela en avgörande roll för företaget framtida affärer
- En metod för att bättre förstå ledarskapets styrka och svaghet vid eventuella framtida förvärv, och en möjlighet att tillgodose ledares ambitioner
- En teknik för att få vissa produkter konstruerade och byggda till en lägre kostnad och kortare tid än vad som är möjligt att genomföra inom företaget
- Ett sätt att sprida riskerna och kostnaderna för produktutveckling
- Ett fönster som tidigt kan identifiera viktiga förändringar inom marknad, teknik, regeringsfrågor och affärsutveckling
- En metod för att utveckla nya kompetenser
- Ett sätt att säkerställa en kontinuerlig tillförsel av viktiga material eller komponenter
- Ett sätt att studera nya marknader, marknadsteknologier, finansiella metoder etc., vilka kan ha framtida potential
- En metod att lyckas erhålla värden från interna utvecklingsprogram som inte längre anses vara relevanta eller tillhöra företagets kärnprodukter
- En mekanism för att hjälpa leverantörer eller kunder

Även om de flesta företag som investerar i Ventures inte gör det med avsikten att strikt få finansiell återbäring, så är det omöjligt att göra ett tillfredsställande jobb med investeringar i olika typer av bolag eller Ventures utan att vara vinstdriven (Rind, 1981). Detta skulle inte vara hållbart i längden (ibid), därför finns det också flera påtagliga orsaker till varför det finns anledning att investera i Ventures av mer finansiella eller operativa skäl:

#### OPERATIVA MOTIV

- För att ta vara på underutnyttjade resurser
- Att öka konkurrenstrycket på de interna leverantörerna
- Att frigöra sig från icke kärnverksamheter

De ovan nämnda motiven till ICV verksamheter är långt ifrån uttömmande. Det finns ungefär lika många specifika motiv som det finns sådan här verksamheter. En orsak till detta är givetvis att begreppet "ICV verksamhet" har en sådan bred betydelse och därför finns också många olika motiv beroende från vems perspektiv man väljer att betrakta det.

## STRUKTUR

Under motivdelen beskrevs vikten av att separera den innovativa verksamheten från den operativa delen. Denna separering kan ske rent fysiskt, finansiellt eller organisatoriskt (Galbraith, 1995).

I tidigare avsnitt har också den strukturella skillnaden mellan externa och interna Venture verksamheter delvis tagits upp och även om ICV aktiviteterna är placerade inom den existerande organisationen så kan dessa utformas på olika sätt. De kan t.ex. ha olika relationer till moderbolaget, arbeta med olika innovationsnivåer, ha olika fokus när det gäller strategi o.s.v.. Chesbrough (2000) beskriver i sin artikel, om Lucent's organisering av sin New Venture Group, att ett ICV program ska vara placerad någonstans mellan den interna affärsutvecklingen och den privata riskkapitalmarknaden. Orsaken till detta beror på syftet med organisationen och vem som är kund till verksamheten. Om kunden är den externa marknaden, så konkurrerar verksamheten också med de externa aktörerna. Är syftet däremot att sälja in Ventures till kärnverksamheten, så måste de också etablera nätverk och agera på samma spelplan som de interna aktörerna.

*Om Internal Corporate Venturing program ska överleva nästa lågkonjunktur och fortfarande finnas kvar på marknaden, så måste den kunna utnyttja sina strukturella fördelar i att hantera utvecklingen och kommersialiseringen av nya teknologier jämfört med den privata riskkapital marknaden. Om de inte kan identifiera och utnyttja dessa strukturella fördelar, så kommer företagets aktieägare skäligen fråga sig varför bolaget inte överlåter investeringen av riskkapitalet till aktieägarna själva (Fritt översatt ur Chesbrough, 2000, s 38)*

Många författare (Sharma & Chrisman, 1999; Tidd et al, 1997; McNally, 1997) har försökt att beskriva viktiga nyckelfaktorer för att kunna förklara olikheter mellan olika strukturer inom ICV och en del har kort benämns under avsnittet Corporate Venturing. Sharma & Chrisman har sin artikel från 1999 bland annat tagit upp fyra olika dimensioner som påverkar företagets utveckling och utformning: strukturell självständighet, utformning av sponsorskap, relation till existerande affärer och omfattning av innovationer

### STRUKTURELL SJÄLVSTÄNDIGHET

Detta hänför sig i grunden till i vilken utsträckning ICV aktiviteterna utförs inom den redan existerande verksamheten. Uttryckt på ett annat sätt så handlar det om var verksamheten ska placeras i organisationen (Sharma & Chrisman, 1999). Dess placering kan variera från att vara totalt inbäddad i organisationen till att vara en helt ny organisation, isolerad från den övriga organisationen och med rapportering direkt mot toppledningen (Block & MacMillan, 1993; Kanter et al, 1991).

Drucker (1974) poängterar vikten av att sökandet efter innovationer måste organisatoriskt särskiljas och placeras utanför den pågående affärsverksamheten. Det finns också ett dilemma i att avskilja idéer från den operativa organisationen (Galbraith, 1982). I takt med ökat särskiljande av Ventures kommer sannolikheten att senare lyckas integrera dem i den operativa organisationen att minska. Han kallar det för differentierings/integreringsdilemmat. Integrationsproblemet är ett av de svåraste problemen för Ventures som ska återföras till kärnverksamheten (ibid). Burgelman (1985) och Schrage (1999) styrker svårigheterna med att integrera och Tushman & O'Reilly (1997) konstaterar att; differentiera är lätt, uppnå integration är svårt. Om syftet är att integrera, konstateras det att potentialen går förlorad i att lägga en idé i ett Venture om det inte går att integrera de båda strukturerna (Tushman & O'Reilly, 1997). Generellt konstateras dessa forskare att det finns stora problem i att integrera strukturer av detta slag, men det är svårt att generellt beskriva hur dessa ska hanteras.

Von Hippel (1977) tar utgångspunkt i att med empiriska data försöka hitta faktorer som hänger ihop med lyckosamma och misslyckade ICV. Han visar i sin studie att självständighet från den vardagliga verksamheten är viktigt. Block och MacMillan (1993) föreslår dock att den ideala placeringen av en Venture verksamhet kommer att bero på dess behov av:

- Ledningens inflytande
- Resurser
- Inlärningsmöjligheter

- Skydd mot motstånd från företaget

Sharma & Chrisman (1999) menar att beroende på vilken strukturell självstyrning ICV programmen har så kommer det direkt att påverka Venture processen.

#### *UTFORMNING AV SPONSORSKAP*

Ett ICV program kan ha olika behov av stöd i form av sponsorskap från moderorganisationen. Utformningen av sponsorskapet har därför tydliga samband med vilken formell självständighet ICV programmet har. Det kan variera från att ha ett starkt behov av fadder- och sponsorrelation till moderorganisation, till att vara entreprenöriellt självstyrande (Zahra, 1993 genom Sharma & Chrisman, 1999). I det senare fallet bygger mycket av insatserna på entreprenörskap från de anställdas initiativ utan att moderorganisationen blandar sig i. (Sharma & Chrisman, 1999)

Detta perspektiv stöds delvis också av Day (1994) som beskriver intraprenören eller entreprenören i Venture verksamheter utifrån att denne kan agera "top-down", "bottom-up" eller som "dual-role" d.v.s. där entreprenören innehar både rollen som "bottom-up" entreprenör och sponsor ("Top-down"). Även Day (1994) menar att den entreprenöriella rollen beror på ICV programmets självständighet.

Sharma & Chrisman (1999) har utifrån sina studier dragit slutsatsen att beroende på ICV programmets självständighet så varierar behovet av moderbolagets sponsorskap. I de fall programmen till stor del är självständiga, så ökar också vikten av den egna rollen som sponsor (ibid).

#### *RELATION TILL EXISTERANDE AFFÄRER*

Den andra dimensionen som Sharma & Chrisman (1999) tar upp handlar om hur en ICV verksamhet kan variera beroende på vilken relation den nya affären har till den redan existerande affärsverksamheten, i termer av produkterbjudande, marknader, krav på kompetens och resurser. Denna konstruktion kan variera från att vara nära relaterad till att vara fullständigt orelaterad till den existerande organisationens nuvarande aktiviteter. Detta leder till att utmaningen som Venture verksamheten ställs inför kan vara något olika beroende på hur man väljer att relatera sig till den existerande organisationen (ibid). Detta gäller även inlärningsprocessen som krävs för ett effektivt ledarskap av verksamheten (Block & MacMillan, 1993; Sorrentino & Williams, 1995).

Von Hippel (1977) konstaterar att det är uppenbara problem med att utveckla affärer som ligger utanför marknader som är kända för företaget. Roberts och Berry gör en empirisk studie av 18 Ventures i sin artikel från 1985. De konstaterar samma sak som Von Hippel, att ju längre bort från företagets teknologi och marknad ett Venture befinner sig, desto lägre är sannolikheten för att det ska lyckas. Det interna stödet minskar också med avståndet mellan företaget och ett Venture (ibid.). För att ge stöd åt ett Venture kräver mellanchefer dokumenterat resultat för att ge det resurser, men för att kunna visa resultat krävs det resurser (Burgelman, 1984). I det dödläget har många potentiella Ventures hamnat. En sådan situation brukar benämnas som ett moment 22 läge, och Burgelman (1984) kallar det för "viscious circles".

#### *OMFATTNING AV INNOVATIONER*

Medan avståndet till den existerande affärsverksamheten innebär ett Ventures nyhetsvärde gentemot moderorganisationen (marknadsavståndet), så innebär omfattningen av innovationer ett Ventures nyhetsvärde gentemot marknaden (teknikavståndet) (Sharma & Chrisman, 1999). Ett exempel för att illustrera skillnaden kan vara, en tillverkare av hårborstar, som startar ett Venture för att sälja toalettborstar till en ny marknad alternativt att starta ett Venture som ska utveckla en hårborste med hårtorksfunktion för existerande marknad.

Omfattning av innovationer kan variera från att de Ventures som levereras är rent efterliknande redan existerande Ventures till att vara potentiella banbrytande innovationer (Christensen, 2000). Fast att "efterliknande" Ventures kräver en betydlig inlärningsprocess när det gäller att organisera, så kan de dock dra fördel på många avsnitt av pionjärerna inom området, ex. konkurrenter. För Ventures som är helt nya på marknaden och vilka eventuellt också skapar helt nya marknader kan räknas som pionjärer och möter därför också betydligt större utmaningar (Sharma & Chrisman, 1999). Även här gäller Roberts och Berrys (1985) slutsatser att det finns svårigheter att integrera teknologier som ligger långt ifrån företagets befintliga teknologi.

## PROCESSER

Författare har tagit upp problematiken kring att Ventures tar lång tid att utveckla innan de börjar gå med vinst (Burgelman, 1984; Fast 1978). Fast (1978) skriver i sin bok att Ventures ofta är kortlivade, vilket till stor del beror på att företaget gör drastiska strategiska förändringar, dess New Venture Division (NVD) behövdes inte längre och/eller den politiska positionen urholkades inom företaget, dess NVD var utstött av den existerande maktstrukturen.

Det finns många författare som på olika sätt och utifrån olika perspektiv beskriver faktorer som har stor inverkan på om Ventures lyckas eller inte. Få författare har studerat processerna, men en av dem är Burgelman (1984). Han har gjort ett försök att beskriva de viktigaste processerna i utformningen av ICV. Han beskriver fyra processer; *identifiering* av nya affärsidéer, *leda* utvecklingen av affärsidén, att *utveckla* strategier för att passa en ny affärsidé, arbeta med *strukturering* vid införandet av en ny affärsidé. De två första beskriver han som kärnprocesser och de två sista som mer övergripande.

Utifrån vår empiriska studie så vi valt att fokusera på den första av processerna, vilken berör identifiering av nya affärsidéer. Burgelman (1984) menar att stor del av denna process gäller att förstå och kunna värdera både det tekniska och det affärsmässiga perspektivet på en idé. Det är också viktigt att identifiera vilka resurser som är nödvändiga för projektet (ibid). Vi kommer under processdelen först att gå in på viktiga källor för idéer och hur ett storföretag ska värdera potentialen i sin personal och skapa en intern dynamisk marknad för idéer. Sedan beskriver vi nödvändiga resurser för ICV och tillgången till dessa internt i moderbolaget.

### IDÉERS URSPRUNG

Enligt Siegel et al (1988) så kommer den viktigaste källan till affärer i ICV program via kontakter med entreprenörer. De tar också upp andra värdefulla källor av idéer till affärer, så som från Venture kapital/tillgångar och från avdelningar i företaget. Detta stöds av Hisrich och Peters (1986) studie där det förutom forskning och utveckling visade sig att kunden var en viktig källa för nya produktidéer. Marknadsundersökningar och analyser, konkurrenter, försäljningskåren och staten är andra idékällor (ibid).

I en fallstudie av Chesbrough & Socolof (2000) visade det sig att Lucent's New Venture Group har stark förbindelse med både forskare och ledare inom dess forsknings center, samt mer och mer med affärsenhetschefer inom Lucent's tio affärsverksamhetsgrupper. Dessa länkar till affärsdelarna har visat sig att vara mer och mer värdefulla för New Venture Group, både som en källa med möjligheter till New Ventures, likväl som att lära sig om marknadstrender och behov. De stärkta förbindelserna med externa marknadsområden har förbättrat effektiviteten att upptäcka viktiga möjligheter på ett lämpligt sätt. De ökade också sin uppmärksamhet på tekniska möjligheter inom Lucent's affärsgrupp. (Chesbrough & Socolof, 2000)



## SKAPA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR IDÉER

Oddsens för att en idé ska bli en ekonomisk framgång är så små att det krävs många idéer för att det ska bli en kommersiell framgång (Stevens & Burley, 1997). Generellt i de flesta industrier visar det sig att det behövs 3000 tänkta, och av dem 1000 nedskrivna idéer, för att producera en framgångsrik industriell produkt (ibid).

Hamel (1999) poängterar att företag ska utnyttja sina interna källor och menar på att de ska ta vara på de förmåner som de har gentemot ett riskkapitalbolag. För att kunna göra detta måste ett företag först lista ut hur de ska få fram och bibehålla en dynamisk intern marknad för idéer. Detta krävs om de vill frigöra den entreprenöriella andan i företaget och få fram personer med dessa kvalifikationer. Många storföretag ser Silicon Valleys entreprenörskap som en förebild, men det är inte många som funderar på hur de ska kunna få dess anda i företaget. En vanlig uppfattning är att människorna i Silicon Valley är så olika de i storföretag, att detta är omöjligt. Vad det är i Silicon Valley som urskiljer dem är inte dess människor eller dess klimat, utan sättet som de gör affärer på. Här tilläts idéer, kapital och talanger att cirkulera fritt. Företagen bjuder in den kombination som är mest rimlig att generera innovation och förmögenhet. (Hamel, 1999)

Hamel (1999) visar i ett exempel med Shell; hur ett företag som saknade entreprenöriell anda och som därför också hade problem med segt flöde av radikala idéer, fick fart på en dynamisk inre marknad för idéer, kapital och talang.

För att ändra på det här började chefen för forskning, Warren, att uppmuntra sin personal att ägna 10% av sin tid till banbrytande idéer. Men resultat blev sämre än vad han hade väntat. Då gav han en liten legitimerad grupp av fritänkande anställda auktoriteten att fördela 20 miljoner dollar till idéer, som var "rule-breaking" och "game-changing", presenterade av deras jämlika arbetskamrater. Vem som helst kunde komma med idéer och gruppen skulle bestämma vilka som förtjänade kapital. Detta kom att kallas "the GameChanger process". De anordnade ett tre dagars innovationslaboratorium för att hjälpa människor att utveckla "rule-breaking" idéer och att utdela en halv miljon dollar till startkapital. 72 personer dök upp till det första tillfället och många var individer som ingen hade förväntat sig skulle ha entreprenöriella anlag. I Innovationslaboratoriet stimulerades de ditkomna att lära om radikala innovationer. De lärde sig hur de skulle identifiera och utmana industrikonventioner, hur de skulle kunna förutse och utnyttja diskontinuitet av alla slag och hur de skulle ge makt till Shells kompetenser och ägodelar på nya sätt. Grupper om åtta fick sedan sätta sig vid runda bord och sitta framför en dator för att få ner sina tankar. Till en början gick det trögt, men efter ett tag började nya idéer flöda genom nätverket. Efter den andra dagen hade 240 idéer genererats fram. Vissa var för helt nya affärer och andra var för nya kontakter inom existerande affärer. En andra innovationslaboratorium hölls en månads senare med liknande resultat. (ibid)

Man förstod att GameChanger behövde vara mer än bara en brainstorming aktivitet och Shell började skaffa fram metoder för att kunna omvända en idé till handlande. I slutet av innovationslaboratorierna täckte interna betalningsöverföringar den tiden som de anställda var med i utvecklingsteamet. GameChange har försökt att institutionalisera en intern entreprenöriell process. De möts en gång i veckan för att diskutera nya förslag och många kommer in genom Intranet och de fungerar också som coacher och förespråkar framtida innovationer. En anställd som har en intressant idé inbjuds att hålla en 10 minuters presentation, vilken efterföljs med en 15 minuters frågestund. Om sedan idén verkar ha potential, så får de komma på en andra presentationsrunda inför en bredare grupp med experter inom området. (ibid)

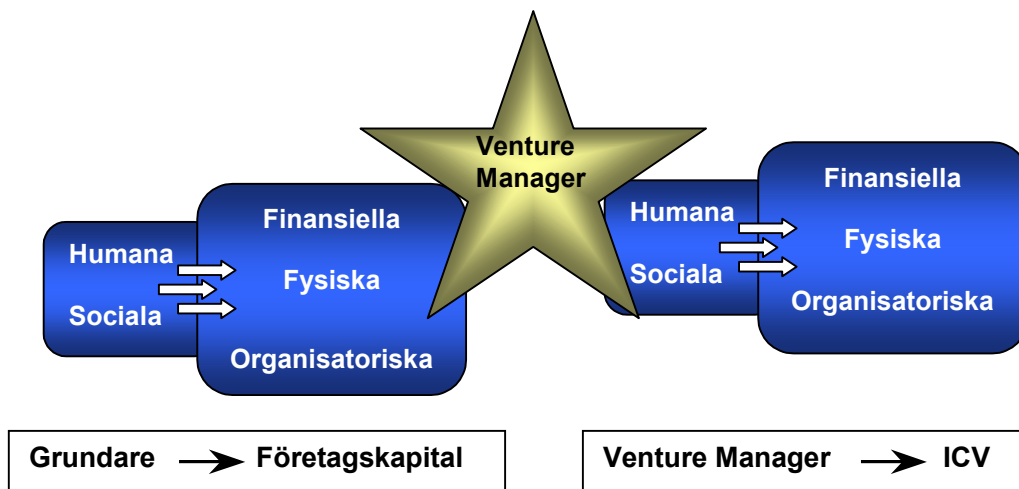
Ett annat exempel på ett företag som har lyckats åstadkomma en inre dynamisk marknad med idéflöde är det amerikanska företaget 3M. När företaget befann sig i sin mest expansiva och nyskapande utvecklingsfas var det ingalunda en "demokratisk" organisation. Det leddes av två eller tre toppchefer som fattade alla stora beslut. Detta hindrade emellertid inte att alla ner till den yngste ingenjören uppmuntrades eller rent av beordrades att lägga fram alla idéer om jobbet som de kom på för toppledningen. När en ung man presenterade ett förslag för några av de högsta cheferna, kunde det hända att dessa sa till honom: "Det här förslaget säger mig ingenting just nu, men skulle ni ha lust att jobba vidare på det?" Om förslagsställaren svarade ja, bad man honom komma med en skriftlig redogörelse för idén och en kostnadskalkyl. Rätt ofta ledde detta till att den unge mannen frikopplades från sin ursprungliga uppgift, tilldelades ett blygsamt FoU anslag och gavs möjlighet att arbeta vidare på sitt uppslag. I denna inställning till det nya ligger en stor del av förklaringen till att 3M, från att ha varit en liten och okänd producent av gruvverktyg, kunde växa till en av USA:s största koncerner. Motstånd mot

förändring bottnar alltid i okunnighet och ängslan för det okända. Om en människa lär sig att betrakta förändringar som en chans till förbättring av de egna villkoren försvinner hennes fruktan. (Drucker, 1975)

Den nya generationens ICV program har utnyttjat riskkapitalbolagens struktur för att motivera de anställda att bli mer entreprenöriella och ta mer risker. Adobe, Intel, Lucent, Sun Microsystems, Texas Instrumetns och Xerox m.fl. har alla introducerat ICV program för att främja större innovationer. (Chesbrough, 2000)

#### RESURSER FÖR AFFÄRSUTVECKLING

Alla Ventures kräver resurser, vilket medför att förvärv av resurser är ett huvudtema i entreprenörskap (Starr & MacMillan, 1990). Men även om det har upptäckts att resurser är nödvändiga för skapandet av ICVs så är teorierna om uppdelningen mellan olika resurser och dess effekter ofta oklara. Förvärvsprocessen är inte heller speciellt tydlig (Greene et al, 1999). Enligt Venkatamaran et al (1992) kretsar de mest avgörande aktiviteterna i skapandeprocessen runt identifiering, hopsättning och överlåtelse av resurser (ur Greene et al, 1999).



Figur 4. Resurs baserad teori (Greene et al, 1999,p. 107)

Greene et al (1999) skriver i sin rapport om den resursbaserade teorin, som ser ett företag som ett heterogent knippe av resurser. Detta kräver en systematisk kategorisering av resurserna för att bättre kunna förstå, värdera och välja de resurser som är nödvändiga för en start-up process. De kan kategoriseras i humana, sociala, organisatoriska, fysiska samt finansiella. Dessa resurser illustreras nedan och beskriver den process hur de olika resurserna påverkar varandra, se figur 4. (ibid)

Modellens grundtankar bygger på att en oberoende entreprenör med en idé innehar humana och sociala resurser som denne använder för att skaffa sig och bygga upp organisatoriska, fysiska och finansiella resurser. När sedan Venture processen växer och börjar lägga grunderna för en organisation, så kommer verksamheten till ett läge där en Venture Manager måste utses eller väljas för att leda verksamheten. Processen fortsätter utifrån att den tillträdde Venture Managern med sina humana och sociala resurser, vilket i sig själv är en organisatorisk resurs, har till uppgift att påverka utvecklingen av andra organisatoriska, fysiska och finansiella resurser som är relevanta för ett ICV. (ibid)

Det *humana kapitalet* är begränsat till utbildning, ledarerfarenheter och tekniska eller industriella erfarenheter, vilka Greene et al (1999) ser som utvecklade tillgångar för New Ventures. Shrader och Simon (1997) ser framförallt kunskap inom ägande och patent, marknadsföring och teknisk expertis som avgörande resurser för New Ventures, då dessa är viktig kompetens i New Venture verksamheter för att skapa nya produkter, identifiera möjligheter och differentiera sig från konkurrenter (ibid). Ett ICV program har här en fördel i att de kan få stöd av moderbolagets tekniska kompetens (Chesbrough, 2000). Denna kunskapsbaserade tillgång kan stödja de strukturella fördelarna mot ett oberoende riskkapitalbolag då denna kunskap inte bara finns tillgängligt i ett fåtal personers huvud utan förekommer i ett företag (ibid).

Det *sociala kapitalet* är en resurs som kan ses som en tillgång för att kunna få andra resurser. Vänskap, tillit, sympati, åtagande och tacksamhet kan alla tänkas användas vid stövan efter nödvändiga resurser. Starr & MacMillan (1990) menar att intraprenörer i företaget lägger beslag på resurser, stjälar personalens tid och lämpligt material, döljer utvecklingsaktiviteter och ställer sig in med personliga tjänster för att säkra resurser till deras New Ventures. (Greene et al, 1999)

Greene et al (1999) refererar till Burgelman (1988) som anser att beslut om resursers fördelning av företagsledare baseras på intraprenörens rykte och trovärdighet, vilket i grunden är ett mått på det sociala kapitalet. Socialt kapital är avgörande för ledningen av ett ICV och består av relationer och nätverk internt i moderbolaget. Dessa nätverk är viktiga för kreativiteten och fungerar som en generator av idéer inom företaget. (ibid)

*Organisatoriskt kapital* består av hur olika delar av organisationen är besläktade, information och kunskap om organisationen, samt dess medlemmar. Organisationskapitalet är jämförbart med det humana kapitalet, fast det är mer besläktat med organisatoriska processer. Det organisatoriska kapitalet är exempelvis nödvändigt vid uppstarten av ett ICV program, då företaget fortfarande inte har skapat en struktur, kultur eller rutiner och det finns heller inga andra anställda förutom grundarna. Om moderbolaget har en kultur som gynnar innovationer och förändring, kommer de att vara mer villiga att förse Venture verksamheten med olika resurser. (ibid)

*Fysiskt kapital* är materiella varor som behövs för att driva affärerna och inkluderar råmaterial, fabrik, utrustning och övrig egendom. ICVs har en fördel jämfört med oberoende Ventures då de kan få hjälp med det annars mycket kostsamma fysiska kapitalet från moderorganisation. (ibid)

Moderorganisationens varumärke kan också ses som en värdefull fysisk resurs då ett företags rykte kan ha en viktig påverkan på deras förmåga att introducera nya produkter (Shrader & Simon, 1997). Varumärket ger också en fördel gentemot konkurrensen med riskkapitalbolag hävdar Chesbrough (2000). Sannolikheten för ett ICV program att kunna erhålla resurser externt är direkt relaterat till företagens rykte menar Starr & MacMillan (1990).

*Finansiellt kapital* är primärt pengar, finansiella tillgångar och aktier. I en uppstart av ICV program, används finansiellt kapital till att inleda, driva och föra affärsverksamheten i tillväxt. Även här har ett det fördelar jämfört med oberoende Ventures då de ofta är begränsade av personligt kapital, familjen och vänner. ICVs däremot får finansiering genom kapital från det etablerade företaget och kan understödjas av moderbolagets andra verksamheter. Finansiella förluster kan också stödjas av moderbolaget, som under en begränsad period kan fortsätta med sin affärsverksamhet med relativt stora förluster (Shrader & Simon, 1997). (Greene et al, 1999)

Resurserna ovan kan många ICV verksamheter förvärva från moderbolaget. Det är ibland de resurserna från moderbolaget som gör att det möjligt för ICV programmet att gå ut på en ny marknad. (Shrader & Simon, 1997)

När ett Venture kan utnyttja dessa resurser på ett naturligt sätt finns en potentiell fördel i att driva det internt. Även när behovet av komplementära teknologier är avgörande har företaget en fördel framför riskkapitalbolaget i att det kan lättare hantera och koordinera dessa (Chesbrough, 2000).

#### TILLGÅNG TILL INTERNA RESURSER

Även om ICV program har förstklassiga resurser så kan de vara begränsade i strategisk mening på grund av politiska hinder, d.v.s. det kan vara svårt att få använda resurserna. Om ICV programmen strävar efter strategisk bredd kan det "kränka någon annans grästopa" i företaget, vilket leder till att de motverkas. (Shrader och Simon, 1997)

Fast (1978) konstaterar att "New Venture Divisions (NVD)" ofta ses som hotande för den etablerade affärsverksamheten i moderbolaget. Speciellt i de fall då de är ekonomiskt framgångsrika. Hotet uppstår från New Ventures förmåga att konkurrera med företagens resurser (ibid). När ett New Venture realiserar större framgångar, kräver de mer resurser och har bättre förmåga att övertyga toppledningen att mer resurser är välförtjänta. (Chesbrough & Socolof, 2000)

NVD står enligt Fast (1978) för konkurrens om knappa resurser så som kapital, toppledning, tid och personal. Ju mer knappa dessa resurser är desto mer utgör en NVD ett hot och mer negativa reaktioner kommer från divisionerna. Denna konflikt kan också noteras då en NVD profil växer och dess behov av resurser från

moderbolaget ökar. Detta medför att förbittringen och motståndet tenderar att uppstå. "Hindret" kan blockera dess fortsatta utveckling om det inte inses och neutraliseras på något sätt. (Fast, 1978)

En ny ICV verksamhet behöver en tillfredsställande leverans av resurser, inkluderat kapital, människor, material och ofta tillgång till kapacitet i moderorganisationens produktion och tjänstesystem. En Venture Manager har ofta inte tillräckligt med resurser och måste konkurrera internt mot maktfulla, etablerade avdelningar som blir upprörda över Ventures intrång på deras källa av resurser. Även om Venture Managern lyckas säkra de nödvändiga resurserna, kan det sluta med att resurserna förloras på grund av motvillighet och långvariga konflikter. (Block & MacMillan, 1993)

Fördelning av resurser tillhör ett ålderdomligt sätt att tänka och företag behöver något mer och annorlunda om de ska få ta del av den rikedom som finns i den nya välfärden. Silicon Valley grundas inte på tilldelning av resurser utan på attraktion av resurser. Om en idé har potential kommer den att locka resurser i form av kapital och talang. Om den inte har det, så lockar den heller inte några resurser. (Hamel, 1999)

Fördelning av resurser fungerar bra där innovationer i stort sätt enbart ger ett ökande värde till den existerande affärsverksamheten. Men när målet är ett nyskapande av en ny affär eller en radikal omkonstruktion av den existerande affärsverksamheten, så föreslås mer spontanitet och mindre begränsningar, d.v.s. mer mot resursattraktion. Stora företag har resurser och de har en färdig källa av kapital. De behöver lära sig hur de ska kunna komplettera fördelningen av resurser med resursattraktion. Resursfördelning handlar om att leda en nedåtgående trend och resursattraktion handlar om att skapa uppåtgående trender. Ett företag måste kunna blanda fördelning av resurser och improviserade resursattraktioner. (ibid)

Företag ska inte tro att det finns en "Best Practice" manual baserad på företags tidigare erfarenheter. Resursattraktion är inte lika enkelt som att skapa nya processer eller att samla in och styra kunskap. Det är helt enkelt ett helt nytt sätt att bygga välfärd genom att skapa en intern marknad för idéer, kapital och talanger. (ibid)

Hamel (1999) ställer frågan: "Föreställ dig vad som skulle hända om 20 % av dina bästa anställda slutade under ett och samma år?" Han menar att i Silicon Valley så händer det hela tiden. Där byter anställda företag med mindre ångest än vad de flesta människor byter arbete inom ett företag. Visst är det så att de hoppar efter pengar, men det är mer så att de hoppar för tillfället att få arbeta med nästa stora sak. Företag som ägnar sig åt stora möjligheter attraherar de bästa talangerna. Alla verkställande direktörer i Silicon Valley vet att om du inte ger ditt folk stimulerande arbete, så kommer de att börja vända sig efter andra arbetsplatser. (ibid)

Medan alla företag åtminstone har något system för kapitalfördelning, så finns det nästan inget företag som har ett system för fördelning av talanger. Det finns inte heller en öppen marknad för talanger. Människor slutar oftast mentalt långt innan de slutar fysiskt. Nyhetsvärde, mening och påverkan är syret som ger liv till den entreprenöriella andan. Att tillbakavisa det syret gör att även de mest talangfulla människor snart kommer att vara "hjärndöda". (ibid)

Många företag betalar redan ett pris för att ha misslyckats med att skapa en intern marknad för talanger. Människor som har passionen och begåvningen att skapa nya förmögenheter överger den gamla ekonomin för den nya. Idag går 20 % av Harvard MBAs till företag med mindre än 100 människor, och 20 % av Stanfords MBAs går till företag med mindre än 50 anställda. Det finns fortfarande människor som vill arbeta konsulterande och som vill ägna sig åt att göra livet säkert för vice VD, men fler och fler gör motsatsen. Med en självsäkerhet och talang går de till företag där marknaden för talanger är fri. (ibid)

Om ett företag har mycket kreativa och ambitiösa människor som känner sig instängd i en stagnerande affärsverksamhet, så kommer de att lämna företaget. Frågan är då om de lämnar företaget för att slå sig samman med något annat företag eller om de kommer att gå till en typ av ICV program inom företaget, ex. GameChange team som i fallet med Shell. Enligt Hamel (1999) måste ett företag komma till insikt med att det finns mer välstånd att få tillgång till genom att släppa fri ambitiösa och skickliga anställda, än att hålla dem gisslan i affärsverksamheten som redan har nått sitt bäst före datum. (ibid)

## BELÖNINGSSYSTEM

ICV program har stor press från moderbolaget som hindrar dem från att skapa ett belöningsystem som sporrar riskvilliga entreprenörer. Om inte ICV verksamheten lyckas hålla ett marknadsmässigt belöningsystem visar det sig att kompetent personal lämnar företaget, vilket ses som ett problem även ur moderorganisationens perspektiv. Extern Venturing med externt riskkapital har under slutet av 1990-talet varit ett mer genomförbart och attraktivt val för dessa anställda. (Chesbrough, 2000)

Chesbrough (2000) påstår att nuförtiden så måste ett ICV program konstrueras i "skuggan av ett oberoende riskkapitalbolag". Denna enorma och växande källa av pengar lockar många kompetenta ledare och tekniskt kunniga ut ur framgångsrika etablerade företag för att gå till start-up företag. Denna grupp av erfaren personal, vilka är villiga att ta risker för att i gengäld få högre belöning, är exakt samma källa av kompetent personal som de flesta ICV program hoppas ha inflytande och makt över. Extern Venturing med externt riskkapital har under slutet av 1990-talet varit ett mer genomförbart och attraktivt val för dessa anställda, vilket slänger en lång skugga över nystartade ICVs. Med den förbättrade omgivningen för traditionella riskkapitalbolag, så har företagen förlorat kvalificerat folk i en ökande hastighet på grund av det finns mer attraktiva finansiella belöningar externt. (ibid)

Alltför ofta är risk och belöningskompromisser till entreprenörerna höga när det gäller risk och låga när det gäller belöning. Varför ska en anställd riskera någonting när den potentiella utbetalningen är så torftig (Hamel, 1999)? Chesbrough (2000) ställer sig också frågan varför så många företag avhåller sig från möjligheten att ge ett högrisk-belöningspaket till ledare för New Ventures för att motivera ett högriskbeteende. Då han svarar på frågan ser han att den primära orsaken handlar om en intern jämlikhet i moderföretaget, vilket också understryks av Block & Ornati (1987). Ledare på liknande nivå i andra delar av företaget skulle se det som orättvist att en jämlik ledare skulle skaffa en oproportionerlig högre ersättning på grund av dess prestation i ett New Venture. En riskkapitalist har sagt att den enda orsaken till riskkapitalbolagens existens är företagets oförmåga att förse entreprenörer med konkurrenskraftiga belöningsystem (ibid).

Ett exempel på hur ett ICV program har hanterat belöningsystemet är Lucent, vars New Venture Group ansåg att människorna som valde att föra fram nya Ventures var livsviktiga. De krävde att grundaren till varje Venture personligen skulle ta på sig ansvaret och risken för ett Ventures framgång. Detta inkluderade grundarens villighet att avstå från sin årliga bonus i gengäld för andel i mer riskfyllda "skenaktier", vilka endast skulle ge utdelning vid framgång för ett Venture. Extraförmåner inom ett Venture var också vanligtvis mindre än de som fanns i Lucent i övrigt, vilket entreprenörerna behövde acceptera. Detta medförde att när en del forskare i Lucent, som hade intresse för att driva Ventures, förstod vad som krävdes valde de att fortsätta med sin forskning. Andra blev entusiastiska inför möjligheten att bli entreprenörer och att få bära sin forskning ut ur laboratoriet och in på marknaden. Men det finns också i Lucent en lockelse hos vissa en vilja att ta mer risker och de tycker inte att trygghet är en belöning. Ledare som hyrs in utifrån Lucent och vissa interna forskare söker hellre ett avtal med en verklig oberoende riskkapitalist för att få bättre belöningsavtal. (Chesbrough & Socolof, 2000)

Även om riskkapitalbolagen har stora fördelar när det gäller belöningsavtal, så har företag med ICV program fördelar som inte riskkapitalbolagen har. Företag kan ta till vara på misslyckanden på ett annat sätt. Om ett Venture, kapitalägt av ett privat riskkapital, skulle misslyckas med att nå sina delmål, skulle toppledaren kunna bli utbytt eller så stängs det ner. I kontrast till det här har det påvisats att moderbolag har tolererat fattiga framgångar för ett ICV. Ifall en entreprenör misslyckades med att uppnå de satta delmålen visade det sig att bolaget omförhandlade och nya delmål sattes upp. Eftersom de flesta Ventures misslyckas finns det en unik möjlighet till kunskapsåterföring. Processen som hanterar detta i amerikanska stora företag kallas bland annat för "fail forward" och "intelligent failure". (Chesbrough, 2000)

Man kan tycka att det är självklart att resultatet av ett företags Ventures beror på deras belöningsystem, men det finns studier som inte har lyckats hitta det sambandet. Författarna Block och Ornati (1987), säger i en studie att de inte kunde spåra en direkt koppling mellan Ventureresultat och belöningsystem (ur Chesbrough, 2000).

## INDIVIDER

De individer som von Hippel (1977) fann alltid var representerade i ett Internal Corporate Venture är en Venture Manager och en Venture Sponsor. Venture Managern är VDn för ett Venture och Venture Sponsorn är den person som Venture Managern rapporterar till. Senare litteratur (Day, 1994; Greene et al, 1999) identifierar också rollen, "champion", som viktig och begreppet används för att utmärka en mängd individer och roller.

### VENTURE MANAGER

Forskare håller med om att egenskaper hos en ledare för ett ICV är viktigt för ett Ventures framgång. Teori som tar upp vilka egenskaper som är viktiga är mycket begränsad. En del litteratur som von Hippel (1977) refererar till påvisar vikten av att en Venture Manager är en entreprenöriell grundare för framgångsrika oberoende affärsverksamheter. Von Hippel (1977) finner dock inga belägg för att entreprenören är avgörande för att lyckas med ett Venture. Inte heller finns det någon tydlig dokumentation att de entreprenörer som eftersöks inte finns i stora företag, vilket också tidigare teori påpekar.

Senare forskning, exempelvis Schons (1963) och Shane (1994), ur Greene et al (1999), motsäger von Hippel's (1977) teori och menar att om en idé inte har en entreprenör så kommer den inte att överleva. Dessutom hänger en innovations framgång ihop med vissa individer som är engagerade i processen. (Greene, et al, 1999)

Även Chesbrough & Socolof (2000) visar belägg för att en entreprenöriell Venture Manager har ett positivt inflytande på ett ICV. I Lucent's New Venture Group upptäcktes att de bästa Venture Managers är de individer som kombinerat tidigare entreprenöriella erfarenheter med några års arbete inom en stor organisation.

I en annan studie (Roberts och Fohlman ur von Hippel 1977) redovisas gemensamma faktorer för lyckade Ventures i allmänhet, inte bara de som är startade genom ICV program. I studien presenterades rimlig utbildningsnivå (M.Sc), uppmärksamhet på ledning, personalledning och marknadsledning som utmärkande för lyckade Ventures jämfört med sämre presterande Ventures.

Bra samarbete mellan moderbolag och Venture var också en faktor för framgång, enligt frågade Venture Managers. (von Hippel, 1977)

Von Hippel (1977) fann som slutsatser i sin forskning två faktorer som var tydliga i de Ventures som han definierade som lyckade. Han såg behovet av att Venture managern och Venture teamet skulle ha tidigare erfarenhet av den marknad och målgrupp de vill nå. Det styrks av forskaren Rayburn (1977) som också såg en stark relation mellan ett lyckat Venture och kunskap om den tänkta marknaden.

Oavsett om de Ventures där de anställda med erfarenhet från den föreslagna marknaden rekryterades externt eller internt, var Ventures lyckade. Ett moderbolag kan starta ett ICV program riktat till vilka kunder de vill så länge som de har personer i teamet, som antingen är rekryterade internt eller externt, men som har tidigare erfarenhet från marknadsföring till precis de kunderna. (Rayburn, 1977)

Den andra slutsatsen von Hippel (1977) drog var att den hierarkiska nivån en Venture Manager har haft i sin tidigare tjänst har samband med om ett Venture lyckades eller inte, t.ex. ju högre position denne har haft tidigare jämfört med sin nya tjänst som Venture manager, desto sämre förutsättningar att lyckas. I vissa fall valde företaget en Venture Manager ur moderföretaget från en högre position än den nya, eftersom de försökte att minska risktagandet och valde en person med lång erfarenhet i företaget. Konsekvensen blev sannolikt att denne inte gick in för sin uppgift med den drivkraft som behövs för att lyfta ett Venture till framgång. (von Hippel, 1977)

### VENTURE SPONSOR

En Venture sponsors roll innebär att han ska generera idéer till New Ventures och/eller göra en utgallring av de idéer som kommer in av andra. Han ska också sätta samman ett Venture team, för att slutligen ge kapital till de idéteam som han tror kommer att ge framgång. Rollen som en Venture sponsor kan liknas med rollen som en riskkapitalist har i förhållande till oberoende Ventures. Jämfört med ett normalt ansvarstagande på samma nivå i moderorganisationen så innebär en Venture sponsors ansvar mer risk och färre resurser. (von Hippel, 1977)

När von Hippel (1977) gjorde sin fallstudie menade de som hade rollen som Venture sponsor att det var viktigt att ha en nära kontakt med moderbolagets VD för att ett Venture skulle lyckas. Von Hippel kunde dock inte se någon betydande samband mellan detta avstånd och ett Ventures framgång.

#### CHAMPION

Begreppet "champion" används för att utmärka en mängd individer och roller. Day (1994) identifierar en Champion som en intraprenör. Hon menar att en champion har den avgörande rollen och att en idé inte har kraften att bli ett Venture utan en champion. De få som har kraften att göra detta misslyckas allt som oftast (ibid). Denna identifiering kan jämföras med vad Shanes (1994) och Shons (1963) menar med champion som en entreprenör (ur Greene et al, 1999).

Begreppet då det förknippas med ICV skiljer sig från de identifieringar som nämns ovan (Venkataraman et al, 1992 genom Greene et al, 1999). Venkataraman et al (1992) beskriver fyra olika "championing" roller: championing ideas, opportunistic behavior, resources och incorporation.

Rollen som *Championing ideas* innefattar en person som måste kunna övertyga interna och externa personer knutna till föreslagna Ventures om värdet av idén.

*Champion of opportunistic behavior* är en mäktig förvaltare som förser Venture Managern med skydd när rutinerna i den operativa verksamheten på något sätt har blivit störda. Han har också plikten att kontrollera att de brutna rutinerna ligger inom acceptabla gränser.

*Resource Champion* representerar Venture verksamheten för dem som har makten att fördela nödvändiga resurser och *Champion of incorporation* förbereder Venture verksamheten för ett "institutionellt medlemskap", säkerställer lämpliga metoder, normer, värderingar och rutiner mellan det nya bolaget och moderbolaget.

## CASE XEROX

Henry Chesbrough, Assistant Professor på Harvard Business School, har i ett arbete om Xerox beskrivit företagets försök att göra affärer på dess teknologiska tillgångar. Chesbrough beskriver 35 Ventures som har hanterats av Xerox i fyra olika generationer av tillvägagångssätt. Då Xerox historia i flera avseenden är unik så kan dess historia i hur de har hanterat teknologiska spin-offs och företag blir till lärdom för andra företag. Kunskapen om Xerox erfarenheter leder till insikter om varför det är så svårt att skapa värden ur spin-off företag. Kapitlet är en sammanfattning av rapporten; *"Chasing Economies of Scope: Xerox's Management of its Technology Spinoff Organization"* av Chesbrough & Smith (2000).

*"The capacity to learn and grow arises from the ability to be reflective, - to take the time to pause and think back on our experiences, successes, and failures: to develop insight; and ultimately to generalize from this reflection. Organisations, like people, need to reflect if they are to grow and improve."* (David Kearn, tidigare VD i Xerox Corporation, ur Chesbrough & Smith, 2000,p.2)

Kearns ord är hans sätt att motivera Xerox arbete med att utvecklas som organisation, inte bara som koncern utan även i sitt arbete med att utveckla hanteringen av teknologiska spin-offs. Precis som Xerox så är många teknikföretag i den situationen att de upplever sig ha mer teknik än affärer försöker hitta alternativa sätt att exploatera denna teknologi. Precis som Xerox så arbetade de också i en omgivning av ökande riskkapital, som konkurrerar om både humankapital och kompetens. Personer med viljan och förmågan har alltid möjligheten att söka sig till externa alternativ för att kommersialisera sin forskning.

Från 1979 började spin-off företag att separeras från Xerox. Chesbrough har identifierat fyra olika perioder i hanteringen av detta. Den första av dessa perioder, mellan 1979 till 1982, kännetecknas av frånvaron av en organisering för att hantera spin-offs. I denna period hade Xerox enligt Chesbrough en "låt gå" inställning till sina spin-offs. Dessa var inte uppmuntrade från företagets sida och initiativen till en spin-off kom alltid från dess personal. Xerox lyckades inte behålla något ägande i de allra flesta av de spin-offs som skedde under denna första period. Trots avsaknaden av en organisering för att spinna ut nya idéer så har det ändå visat sig vara en period som har fött några mycket framgångsrika företag, bland annat Adobe och 3Com.

Den andra generationen som varade mellan 1983 och 1988, började med att en ny chef kom till Xerox forskningscenter i Palo Alto. Denne hade en stark tro på att en del av arbetet på centret skulle vara att överföra de teknologiska upptäckterna till kunderna. Motståndet hade blivit starkt mot att låta forskare, inom områden som inte längre var prioriterade, lämna företaget på eget initiativ. Då några av de stora projekten inte längre var aktuella för Xerox kärnverksamhet såg man spin-offs som ett sätt att värdigt hantera de forskare som var engagerade i projekten. På det här sättet kom alla att känna sig värdesatta och centret kunde fokusera på det som var den strategiska riktningen. Attityden hade förändrats till spin-offs, de var nu sedda som viktiga eftersom de hade ett strategiskt syfte. Fortfarande saknade Xerox en egentlig organisering av hanteringen, varje fall behandlades individuellt och ledde ofta till de högsta nivåerna i företaget. Det verkade som att det var viktigare att skydda Xerox intressen, särskilt dess personal, kompetens och dess rykte, i stället för den finansiella lönsamheten och omsättningen.

## XEROX TECHNOLOGY VENTURES

Xerox Technology Ventures bilades i ett läge där Xerox var på uppgång efter en hård match mot japanerna, Kodak och IBM. Ett av motiven till att bilda XTV var en bok *Fumbling the Future*, som publicerades 1988. Den påstod att Xerox strulade bort stora ekonomiska värden av det slag som gjort företaget framgångsrikt en gång i tiden. Xerox insåg att det tidigare sättet att hantera Ventures på inte hade fungerat. Det fick Xerox att bilda en enhet med uppgift att ta fram värde ur verksamheten. XTV skulle nu likna ett riskkapitalbolag. Den skulle låta den ansvarige för enheten, Robert Adams, scanna av Xerox forskningsresultat i jakten efter investeringsmöjligheter som annars kanske skulle ha gått förbi de etablerade systemen. XTV fick 30 miljoner USD att förvalta. Det byggdes upp som en företagsdivision inom Xerox, men med speciella villkor.



Syftet med XTV var att samordna Xerox motiv, att fånga de ekonomiska värdena, med motiven från spin-offs, att skapa dem. Om det fanns en lovande teknologi inom Xerox som inte togs om hand av affärsenheterna, så utgjorde XTV en ny väg för denna att nå sin marknad. Om denna teknologi nådde verklig framgång i ekonomiska termer så tillät XTVs investering att Xerox fick en del av det värde som skapades. Kearns, dåvarande VD för Xerox sade om XTV; - XTV är ett värn mot våra upprepade misstag i historien.

XTV nådde inte heller den framgång som Xerox önskade. Vid nedläggningen var resultatet 1996 hade de gett en enormt bra utdelning på de 30 MUSD som man hade fått som budget. Man uppskattade att vinsten var 219 MUSD. I procent sade man sig ligga på 56 % jämfört med Xerox vinst på 13,7 % i snitt under samma tid. Ändå blev XTV nedlagd. För att kunna förstå detta så måste man titta på de personliga reaktionerna mellan XTV och Xerox som en sådan här framgång skapade. Ett område var den autonomi som XTV arbetade i. Xerox övriga chefer kände att denna självständighet ledde till en försämring av de potentiella strategiska synergierna som skulle finnas mellan spin-off teknologierna och den interna affärsutvecklingen. Den riskkapitalliknande strukturen som XTV och dess spin-offs arbetade i hade inte någon anledning att ta hänsyn till Xerox övergripande strategier och produkter. I de fall där en teknologi var en spin-off från XTV behandlades Xerox som vilken kund som helst. Det ledde till klagomål om att dessa konkurrerade med Xerox kärnaffärer och tog marknadsandelar ifrån Xerox i stället för att öka dem.

En annan fråga var belöningssystemen. Dessa uppmuntrade inte till något samarbete med Xerox. Om det var så att dessa spin-offs ökade Xerox affärer, så syntes den ansträngningen inte i deras belöning. Det fanns också skäl till att XTV lades ned som inte kan skyllas på strukturen av enheten. Ett av dessa skäl kan ha varit att XTV gjorde mannen bakom det, Adams, och hans två partners mycket rika. Detta i kombination med Adams krav på självständighet och den tidiga historiska misstron mot spin-offs skapade en grogrund för irritation och avundsjuka bland Xerox chefer. Denna situation fortsatte också belasta Venture programmet långt efter XTV.

En andra, underliggande orsak till nedläggningen kan ha varit den situation som uppstod när spin-offs lyckades. För att ge förståelse till den situationen behövs en tillbakablick på de processer som styrde hur spin-offs var formade. Till att börja med togs en teknologi fram inom Xerox forskningscenters. Sedan värderades den av den interna affärsutvecklingen. Om den fick accept av intern affärsutveckling blev teknologin kommersialiserad internt och kom alltså aldrig i kontakt med XTV. Men om den fick nej från intern affärsutveckling blev den tillgänglig för XTV att göra något av. Detta ledde till att de framgångsrika spin-offs som lämnade XTV satte intern affärsutvecklings omdömesförmåga på prov av Xerox. Detta ledde ibland till rykten om att XTV hade stulit teknologier för att inte Xerox chefer skulle se för illa ut i jämförelse. Om det hade varit så att XTV hade misslyckats med sina Ventures så hade det inte blivit några problem, för då hade intern affärsutveckling haft rätt; - idéerna vi gav bort var ändå inget att satsa på.

## XEROX NEW ENTERPRISE

Även efter avslutet på XTV var Xerox intresserade av att kunna fånga värde i teknologier som inte passade verksamheten. Den nya metoden arbetade aktivt med att söka idéer inom företaget och sedan presenterade dem för affärsenheterna. Ett av syftena var att öka hastigheten från laboratoriet ut till kunden. Affärsenheterna hade första rätten till dessa idéer men med en tidsgräns. Om de valde att inte gå vidare med en idé, vilket krävde att affärsenheten blev tvungen att verkligen göra det genom att avsätta betydande resurser, gick den automatiskt över till Xerox New Enterprise (XNE, 1996-1999). Affärsenheterna hade nio månader på sig att fatta beslut om de ville köra på en idé eller inte. De kunde inte ligga och hålla på idéer och teknologier för att de kunde vara bra att ha längre fram. En kommitté skapades för att styra besluten och processen. Den kallas för Corporate Innovation Committee (CIC). De placerade idéerna eller teknologierna i fyra kategorier.

1. idéer som affärsenheterna ville driva
2. idéer som affärsenheterna inte ville driva, med som XNE ville driva
3. idéer som spinns ut
4. idéer som inte kommersialiseras utan återgår till forskningslaboratoriet

XNE var ett dotterbolag med syftet att ge resurser till och driva Ventures som är lovande, men av för stort strategiskt intresse för att släppas på fri fot. XNE bildades med målet att hämta det bästa ur två världar; kraften i Xerox som storbolag och den entreprenöriella miljön i ett start-up. De planerade att äga minst 50 % i de

Ventures som sattes upp. Anställda i dessa hade andra belöningssystem än övrig personal på Xerox. Detta gällde speciellt för dem som anställdes utifrån. Möjligheten att bli återanställd om Xerox bestämde sig för att köpa tillbaka företaget var inte särskilt lockande för dessa.

XNE skulle ha möjligheten att komma åt Xerox interna resurser utan att belastas med den interna strukturen. Baserad på inspiration ifrån företaget Thermo-Electrons sätt att arbeta med spin-offs, så gav XNE juridisk hjälp, finansiell hjälp och strategisk service till sina Ventures mot en viss del i framtida vinst. XNE-anställda var inte Xerox anställda och de som började för XNE fick säga upp sig på Xerox. Löner var ungefär de samma, men belöningssystemen skilde sig åt. Kanske det viktigaste var att upp till 20 % av aktierna i ett XNE Venture gick till de anställda. XNE har drivit upp ett flertal teknik spin-offs åt Xerox. De har också framgångsrikt organiserat spin-offs av teknologier som inte Xerox ville ha kvar. I caset saknas det kunskap om XNE fortfarande är i drift eller inte. I varje fall så drev XNE framgångsrikt Ventures även under 1999. Det finns inte heller uppgifter om problem med denna organisering eller om den är avslutad, vilka anledningarna var.

## IMPLIKATIONER

Chesbrough och Smiths sammanfattning av det totala Xerox-caset talar om att de 35 företag som bildats ur Xerox sedan de började med denna typ av verksamhet visar att fler har misslyckats än lyckats. Den blandade utdelningen indikerar två saker; att det fanns en tydlig potential och ett överflöd av lovande teknologier i Xerox forskningscenter; att det är svårare än vad Xerox själva såg att skapa värde ur dessa.

Det tar också längre tid än vad man kan föreställa sig. Inget av de spin-offs som Xerox har drivit har nått den volymtillväxt som man har haft som mål för att en spin-off skulle vara viktigt. En implikation av denna studie visar att det uppstår spänningar mellan att använda dessa typer av strukturer för att skapa ekonomiskt värde för moderbolaget och att skapa strategiska värden. Det ena verkar minska det andra. Xerox har argumenterat för denna verksamhet med att den kombinerar det bästa av två världar; resurserna i ett Fortune 100 företag med drivkrafterna i ett start-up. Verkligheten visar att Xerox har fått välja mellan strategiska mål eller ekonomisk avkastning. Och när dessa val varit tydliga så har Xerox valt den strategiska koordinationen framför den ekonomiska.

*Som ett 200-miljarders företag ska Xerox växa med samma takt som marknaden, då behöver vi öka med 23 miljarder i omsättning per år. Våra investeringar i ett lyckosamt spin-off ger oss kanske 100 till 500 miljoner. Så ett pärlband av spin-offs, de flesta är ju inte lyckosamma, kommer inte att göra från eller till i att möta våra ägares avkastningskrav. (Mark Myers, senior vice president of Corporate research and technology, Xerox, Chesbrough, 2000, fritt översatt)*

Ändå är det så att det samlade värdet av de 10 bästa spin-off företagen från Xerox överstiger värdet på Xerox. Så kortsiktigt stämmer det som Myers säger, men i det långa loppet kommer spin-offs att generera högre lönsamhet och även högre värden än moderföretaget.

En forskningschef sade följande; Om Mark Myers lyckas med en spin-off, är han en hjälte då? Nej, han blir förmodligen anklagad för att ha äventyrat framtiden för Xerox. Det blir resultatet av att ha flyttat ut värdefulla teknologier och affärer som inte Xerox längre äger till 100 %. Om teknologin i stället hade landat någonstans innanför Xerox och inte utvecklats vidare, då hade det varit ett beslut som inte blivit ifrågasatt, den var bedömd av intern affärsutveckling som ointressant. En annan implikation är vikten av att ha en affärsmodell som stödjer teknologin i att skapa värde ur den. Xerox själva fokuserar sin forskning på sådana teknologier som passar deras grundläggande affärsmodell, med all rätt. När det dök upp teknologier som stödde denna var det inte några problem. Och kanske 90 % av allt som kom fram var sådana. Förutsättningen för att kunna ta hand om dessa 10 % som inte gick in i den vanliga affärsmodellen måste grunda sig på att man använder en annan affärsmodell. Att kunna identifiera en ny affärsmodell, vilket behövs för dessa 10 %, är en entreprenöriell handling som kräver ett stort risktagande.

En annan slutsats är att om det var så att Xerox chefer helt enkelt inte förstod vad det var de höll på med, då finns det inte mycket att lära ur detta exempel. Då är det så att misslyckandena låg i deras personliga oförmåga. Men, om det var så att de verkligen förstod det potentiella värdet av vad det var de hade i händerna, utan att lyckas skapa värde ur det, då finns det mycket att lära i detta för alla i liknande situationer. Xerox arbetade kontinuerligt med att förändra sitt sätt att hantera denna utmaning. Man korrigerade de fel som identifierades

och försökte hela tiden göra bättre. Detta indikerar relevansen för andra i ledning av värdeskapande i teknikföretag att ha en öppen och flexibel syn på hur de ska arbeta för att lyckas.

# ERICSSON BUSINESS INNOVATION SOM FALLSTUDIE

---

I kapitlet kommer en närmare presentation av det företag som uppsatsens empiri till stora delar är baserat på. Materialet är sammanställt från intervjumaterialet, Ericssons Intranet och en artikel publicerad i Finanstidningen (000616).

## BAKGRUND

Ericsson Business Innovation (INN) startade i slutet av 1998, och blev 1 juli, 2000 ett aktiebolag. Både nuvarande VDn och vice VDn i INN var med vid uppstarten av verksamheten 1998. Syftet med verksamheten är att identifiera och utveckla New Ventures från affärsidéer som inte passar in i befintliga verksamheter. Man tar emot entreprenörer och idéer både inifrån Ericsson och ifrån företag och privatpersoner utanför koncernen. Målsättningen är att de utifrån dessa idéer ska lyckas skapa Ericssons nya kärnverksamheter. Tanken är att INN ska bygga verksamheter som på sikt ska kunna föras över till någon av kärnverksamheterna och om de inte passar in i Ericsson knoppas de av eller alternativt skapar de en helt ny enhet inom Ericsson. Verksamheten är helt exit-orienterad, vilket innebär de inte behåller något som anses vara moget att föras in i Ericsson eller alternativt säljas ut utanför koncernen.

Fram till bolagsbildningen i juli var Business Innovation en del av operatörssegmentet, men eftersom deras arbetsområde omfattar hela koncernen togs beslut att lyfta ut INN till ett separat bolag med rapportering direkt till koncernledningen.

Koncernledningen lägger stor vikt vid utveckling av nya områden eftersom detta gör Ericsson väl rustat vid eventuella paradigmskiften i form av kraftiga förändringar av marknadens behov. Eftersom de inte vet vad nästa kärnverksamhet blir, så försöker INN titta på ett brett område.

INN är i nuläget framförallt fokuserat på tre områden:

- Automotive communication (fordonets och förarens kommunikation)
- Residential communication service (kommunikation i hemmet)
- Content aggregation (ny innehållsdriven användning av Internet)

Dessutom finns satsningar på angränsade områden som till exempel satellit, mobilt Internet och Wireless LAN.

Inom de olika fokusområdena är INN idag inblandade i en rad olika projekt tillsammans med andra företag som t.ex. Saab, Volvo, Telia, Electrolux, etc. Ett exempel är WirellessCar vilket är ett samriskprojekt med Volvo och Telia inom området fordon och kommunikation.

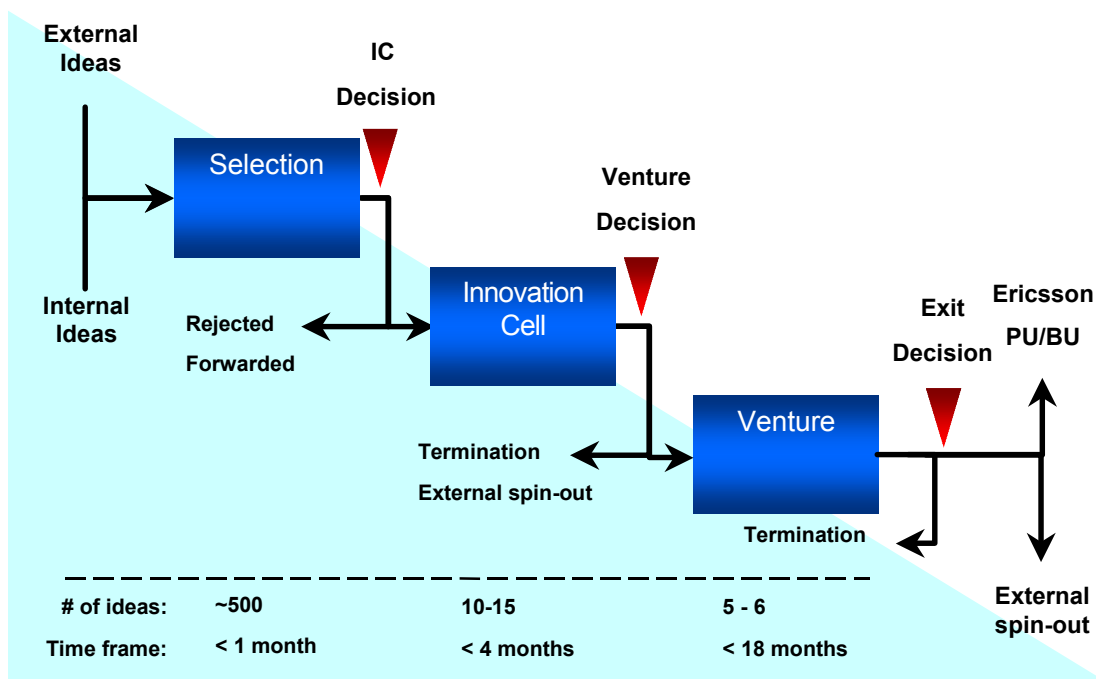
INN har som mål att inom två år vara självfinansierat, och att företaget vid årsskiftet även ska finnas representerat med ytterligare fyra så kallade "Innovationsnav" eller "Innovation hubs"; Jorvas i Finland, Melbourne i Australien, San Diego och Raleigh i USA. Därutöver ska ytterligare etableringar göras i takt med att resurserna finns, och det finns planer att etablera Innovationsnav i Centraleuropa och Asien.

## DEN GENERELLA PROCESSEN

Det första steget i den process som ska föra en idé till en kommersiell succé är valet av vilka idéer som ska ligga som grund för kommande Ventures, se figur 5. När detta val är gjort så kommer idéerna att testas tillsammans med innovatören först i små projekt, sk Innovationsceller. Under den fasen, som sker mellan en till tre månader, provas vad som tekniskt kan realiseras. Samtidigt byggs ett team upp och en affärsplan tas fram, som ligger till grund för beslut om idén ska drivas vidare, och då i form av ett Venture.

Ett Venture styrs och arbetar som om det vore ett eget bolag inom Ericsson, men med några externa representanter i styrelsen. Fördelen är att få samma snabba beslutsprocess som ett litet företag, men med tryggheten att ha det stora företags goda namn, marknadsnärvaro och investeringskapacitet.

När ett Venture är moget att stå på egna ben, efter ca ett och ett halvt till två år är det dags att ta beslut angående exit. Vid detta skede finns det i princip två val som är möjliga att göra. Antingen gör man en "Spin-in", vilket innebär att ett Venture integreras in i Ericssonkoncernen, eller så gör man en "Spin-off" där ett Venture helt enkelt säljs ut utanför företaget. Sedan finns det givetvis olika varianter av dessa, där Ericsson behåller en viss ägarandel medan övriga delar säljs ut o.s.v.



Figur 5. Den generella processen (öpubl. Ericsson, 2000)

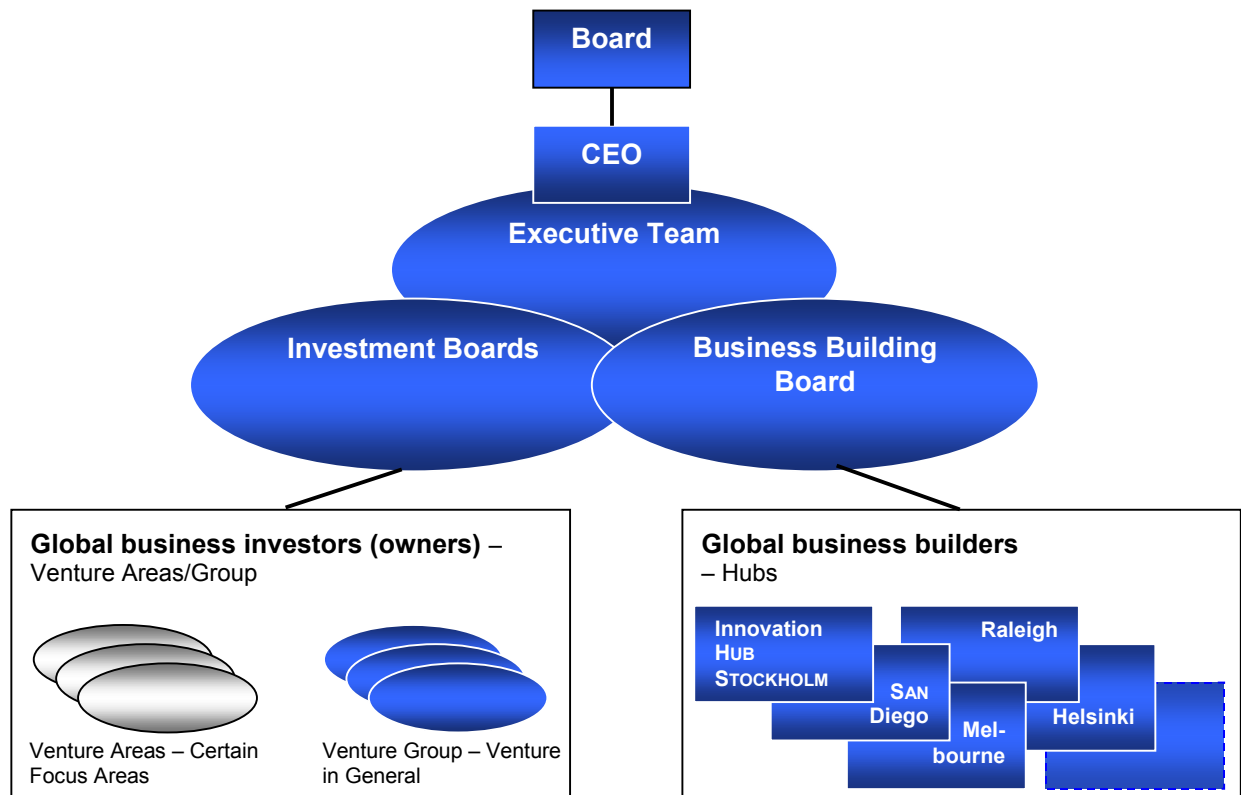
## ORGANISATIONSSTRUKTUREN

Ericsson Business Innovation är som tidigare nämnts ett eget företag och en affärsdivision inom Ericsson som rapporterar direkt till koncernledningen, vilka finns representerade i bolagets styrelse.

INN är svår att beskriva med hjälp av ett traditionellt organisationsschema som är uppbyggt kring olika boxar och länkar. Dessutom är organisationen väldigt dynamisk och organisk vilket gör att den ständigt är under förändring. En annan orsak till att organisationsstrukturen skiljer sig från de traditionella är att INN försöker bygga upp en partnerbaserad organisation. Detta innebär att de olika individerna i organisationen betraktas som partners där alla har chans att påverka verksamheten. Tanken är att försöka få bort de hierarkiska nivåerna och därmed öka medarbetarnas möjlighet att påverka beslutverksamheten. Målet med detta är att attraktionskraften

för tjänster som normalt sätt ligger långt ner i organisationen ökar, vilket är av stor vikt eftersom dessa tjänster är oerhört viktiga för företaget. Därför är den mest hållbara bilden av INNs organisation något mer abstrakt jämfört med ett traditionellt organisationschema.

INN består i grunden av tre olika delar; *Executive Team*, *Business Building Board*, *Investment Board*, se figur 6.



Figur 6. Generell organisationsstruktur (opubl. Ericsson, 2000)

## EXECUTIVE TEAM

Executive Team består av företagsledningen och har till uppgift att sätta upp de övergripande målen och strategierna för verksamheten. De tar övergripande beslut i ärenden som gäller styrning av verksamheten, fonderingar, strategiska allianser, resurs och rekryteringsstrategier samt marknadsföringsfrågor. Executive Team har också ansvaret för relationerna till exempelvis externa riskkapitalister och de nödvändiga åtaganden som krävs för att forma INN. Executive Team består idag av ca nio personer.

## BUSINESS BUILDING BOARD

Business Building Board har framförallt syftet att styra upp och stödja de olika Hub-verksamheterna världen över. Den här delen består delvis av de olika cheferna från de olika Hub-verksamheterna och i vissa fall även ansvariga för viktiga "Presence Point" verksamheter. "Presence Points" är verksamheter som ska hjälpa till att på ett tidigt stadium identifiera intressanta idéer och tillsammans med sin närmaste Hub utvärdera om en investering i idén är intressant. En Presence Point ska även ha möjlighet att kunna stödja innovatören under innovationscellperioden samt kunna hjälpa till att starta upp och organisera nystartade Ventures.

I övrigt finns det också representanter från både Executive Team och Investment Board i Business Building Board. Totalt består Business Building Board idag av ca 8 personer. I rollen som Business Building Board så ingår det bl. a. a. att sätta upp mål och policy för byggandet av affärer. De har också ansvaret för den totala budgeten och kontrollen över Hub-verksamheterna samt att koordinera portföljen av Innovationsceller. En annan viktigt

del är att bygga ett nätverk mellan de olika Hub-versamheterna för att på så sätt kunna utbyta kunskap och erfarenheter.

## INVESTMENT BOARD

Investment Board är den styrelse som lägger upp riktlinjerna för det som kan beskrivas som ägarrollen. Investment Board tillsammans med Business Building Board bildar något som INN kallar Strategiskt forum. Det har till uppgift att strategiskt styra upp den generella verksamheten kring INN. Om en Innovationscell ligger i linje med det som Strategiskt forum har beslutat att satsa på kan Investment Board besluta att göra en investering i Innovationscellen som därmed övergår till ett Venture. Under innovationscellsperioden ägs innovationscellen av den lokala Hub-verksamheten, och efter att innovationscellen har blivit ett Venture övergår ägandet till något som kallas "Venture Group". Det finns många olika Ventures och alla kan inte hänga direkt under Investment Board, så därför finns Venture Group för att dela upp ägandet av olika Ventures. De som är gruppchefer för ett Venture är med andra ord styrelseordförande i ett antal Ventures och detta är något som ligger utöver personens övriga befattningar. I ägarrollen finns förutom Venture Group något som kallas "Venture Areas". Denna Venture verksamhet jobbar i de områden som INN anser vara strategiskt intressanta områden för Ericsson. Idag finns det tre sådana här områden och dessa har tidigare benämnts som INNs fokus områden. Den ansvarige i varje fokusområde är egentligen fri att lägga upp sitt eget arbete, det enda kravet som måste följas är att all utveckling och affärer sker enligt "Business-modellen" d.v.s. med en helhetssyn och med ett starkt kund och marknadsfokus där teknikdelen är mindre fokuserad. Både Venture Group och Venture Areas har dessutom var sin styrelse som har till uppgift att hantera övergripande frågor inom respektive område.

Totalt är det ca 25 personer anställda på INN i Stockholm. 10 av dessa arbetar i Stockholms Hub-verksamhet, övriga är engagerade inom INNs övriga verksamhet. Flertalet av de som är anställda på INN besitter dessutom flera olika poster av de som tidigare nämnts.

## ERICSSON BUSINESS INNOVATION VÄST

Ericsson Business Innovation Väst (EBIV) i Mölndal är en del av Ericsson Microwave Systems AB, men räknas som en Presence Point till Ericsson Business Innovations Hub-verksamhet i Stockholm. Grundtanken är att Stockholms Hub ska bygga upp ett par Presence Points i de idéintensiva områdena inom Sverige.

EBIV är organiserade i Ericsson Microwave Systems juridiska bolag, men de är till stor del finansierade och arbetar på uppdrag av INN i Stockholm. Organisationen påminner om en matrisorganisation där verksamheten är placerad i Ericsson Microwave Systems organisation där den har benämningen TS, vilket i grunden består av en stabsfunktion, ett applikations laboratorium och ett antal Ventures. Dessa tre delar ingår också som en del av INN i Stockholm och är tillsammans det som bildar EBIV

I Mölndal startade den här verksamheten för tre år sedan, 1997, med det som kallas Business Innovation Lab. Då fanns det inga direkta kopplingar mellan denna verksamhet i Mölndal och det som i dag kallas för INN. Verksamheter, som på den tiden arbetade med udda idéer eller affärsområden inom Ericsson, låg under en affärsenhet eller en division utan några direkta kopplingar till varandra.

Business Innovation Lab startades egentligen som ett "Skunk work" där fyra olika avdelningschefer tyckte att det skulle vara möjligt att utveckla och utnyttja sin kompetens inom andra områden. Tillsammans med inspirationskällor på Chalmers började dessa personer planera en organisering för något som de då kallade "Technology Based Innovation". Motiven var framförallt att det var kul och spännande att få vara med om att skapa något nytt som på sikt även skulle kunna skapa ett mervärde för företaget.

En föregångare till Business Innovation Lab bildades 1995, då EMW byte VD. Den nyutträdde VDn tyckte idén var spännande och med stöd av Ericssons forskningschef beslutade man att dra igång något som kallades för Strategisk Produktutveckling.

Inledningsvis inriktade sig Strategisk Produktutveckling på vad de bedömde skulle vara intressant för Ericsson i framtiden nämligen, Intelligent Transport System (ITS), vilket innebär applikationer för Internet och informationssystem i bilar och fordon. Efter ett par år så skedde det en omorganisering. Strategisk Produktutveckling och Business Innovation Lab lades ihop och bytte samtidigt namn till Innovation Center.

När sedan Business Innovation (INN) skapades på koncernnivå, 1998, var det naturligt att affärsmässigt placera Innovation Center under samma enhet.

Idag sysselsätter EBIV ca 70 personer. För närvarande finns det två Ventures som drivs i Mölndal och de har som mål att ha totalt fyra Ventures igång och åtta innovationsceller som antingen är igång eller avslutade under nästa år.



# EMPIRI

---

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 utgångspunkten för såväl Hans Christian Andersen, som för ICV program. Men där slutar alla likheter mellan vårt arbete och H.C. Anderséns. Vi har valt att varva innehållet från våra intervjuer med sagan om den fula ankungen för att den ger oss associationer och bilder som lämnar igenkännande leenden. Både till den tidigare forskning vi har läst i ämnet, och det vi har hört från våra respondenter. Empirin kan läsas helt oberoende av sagan och vice versa. Ett varningens finger; övertolka inte sagan, låt inte fiktionen bli referensen, det är bara en saga och den ska läsas som en sådan. Men det är författarnas önskan att det ska ge dig som läsare ett mervärde till den information vi har valt att förmedla.

För att kunna återge empirin i berättande form har vi valt att frångå den rubriksättning som förekommer i teorin. Informationen framställs inte heller i samma ordning, för att ge mer flyt i och förståelse av materialet. Responterna är presenterade på sidorna 10 och 11 i uppsatsen, repetera gärna.

## 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.

## EN VACKER VÄRLD

Ericsson är ett företag med drygt 100 000 personer anställda. Företaget grundades för mer än 100 år sedan och verkar i ca 140 länder. Allt började med en telefon, sedan nätutrustning och konstruktion. Utvecklingen har fördjupats inom kommunikationssystem och nationell infrastruktur för informationsteknologi. Det finns otaliga exempel på den vilande potentialen i att kunna skapa nya verksamheter med hjälp av Ericsson, som ett globalt teknik och kunskapsföretag. Ett nytt exempel är Bluetooth, en liten bredbandsradio som kan skicka stora mängder information över korta avstånd. Den lanserades i maj -98 med fem företag anslutna till ett försök till en standard. En stor mängd företag och journalister fick ta del av presentationen och företagen blev inbjudna till att var med i samarbetet. Sedan dess har det signerats 2500 företag, det är världens genom tiderna snabbast växande teknologi och det är troligtvis den standard som har flest företagsstöd i världen. (Örjan Johansson)

Tänk om man kunde organisera för sådana projekt? Missionen för en sådan organisation skulle kunna vara "att starta och utveckla affärsidéer som har potentialen att bli nya kärnaffärer, eller att stödja och bredda nuvarande kärnaffärerna". Den finns, och den kallas för Ericsson Business Innovation. - Blir vi riktigt bra på det här, och entreprenören förstår värdet av att gå till Ericsson, så kommer det att bli riktigt giftigt. Vi ska kunna bygga bättre affärer snabbare än någon annan säger Anders Friman.

Äntligen knakade det till i det ena ägget efter det andra: Pip! Pip! Sade det, alla äggulorna hade blivit levande och stack ut huvudet.

- Rapp! rapp! Sade hon, och då rappade de sig allt vad de kunde och tittade och tittade åt alla håll under de gröna bladen, och deras mor lät dem titta så mycket de ville, för det gröna är bra för ögonen.

- Vad världen ändå är stor! Sade alla ungarna, för nu hade de också fått mycket större utrymme, än när de låg inne i ägget.

- Tror ni att det här är hela världen! Sade modern. Den sträcker sig långt bort på andra sidan trädgården, ända in på prästens mark; men där har jag aldrig varit! Ni är väl här allesammans! Och så reste hon på sig. Nej, jag har inte alla med mig, det största ägget ligger kvar; hur länge kommer det att dröja. Nu är jag snart trött på det! Och så lade hon sig igen.

- Nå, hur går det? Frågade en gammal anka, som kom på visit.

- Det dröjer så länge med det sista ägget, sade ankan, som låg och ruvade. Det vill inte gå hål på det! Men nu ska du se på de andra! De är de vackraste ankungar jag sett! De liknar allesammans sin far, den uslingen! Han kommer inte och hälsar på mig.

- Får jag se på det där ägget, som inte vill spricka! Sade den gamla. Du ska få se att det är ett kalkonägg. Så där blev jag också lurad en gång, och jag hade bara sorg och bekymmer för de där ungarna, för de är så rädda för vatten, ska jag säga dig! Jag kunde inte få dem i! Jag rappade och snappade efter dem, men det hjälpte inte! - Får jag se på ägget! Jo, det är ett kalkonägg! Låt det ligga och lär de andra barnen att simma!

- Jag ska i alla fall ligga lite till på det! Sade ankan, har jag legat så länge, så kan jag ligga över midsommar också!

- Var så god! sade den gamla ankan, och så gick hon.

Äntligen sprack det stora ägget. Pip! Pip! Sade ungen och tumlade ut; han var så stor och ful. Ankan såg på honom: - det var en fasligt stor ankunge det där! Sade hon, ingen av de andra ser ut som han! Det kan väl aldrig vara en kalkonkyckling! Nå, det ska vi snart ta reda på! I vattnet ska han, om så jag ska sparka ut honom själv!

Nästa dag var det ett så välsignat vackert väder; solen sken på alla de stora, gröna skräppebladen. Anknamman med hela sin familj kom fram nere vid kanalen. Plask! Sprang hon ut i vattnet. Rapp! rapp! sade hon, och den ena ankungen plumsade i efter den andra; vattnet slog över huvudet på dem, men de kom genast upp igen och flöt så fint; benen gick av sig själva, och alla var de i, till och med den fula, grå ungen simmade med.

- Nej, det är ingen kalkon! Sade hon, titta så fint han rör sig benen och så rak han håller sig! Det är min egen unge! Egentligen är den riktigt vacker, när man titta närmare på den!

Rapp! rapp! - kom nu med mig, så ska jag föra er ut i världen och presentera er i ankgården, men håll er hela tiden närma mig, så att ingen trampar på er, och akta er för katten!

## FULLT AV LIV

- Det är något som växer, det är kul att hålla på med, säger Arne Filipsson. Ett huvudskäl till att en sådan här verksamhet startas är att det finns människor som tycker det är kul och spännande. Människor känner att det finns något mer att ta vara på i samtal dem emellan. Att ett plus ett ibland blir mer än två. Det är något som börjar växa och det finns glädje och spänning i att se detta hända. Filipsson känner verkligen så här. - Det är ett privilegium att få arbeta med denna verksamhet, Friman talar om engagemanget, både hos personalen i INN, och personerna som arbetar i olika Ventures. De vill inte gå hem, de jobbar kvällar och helger, de brinner för sin idé. Kraften i att se något växa är vad som driver människor att komma till oss och jobba som de gör. Någon har en idé som han eller hon vill förverkliga. Känner man stödet från ett storföretag då är man så hängiven att man jobbar alltid, helger och nätter, säger Friman. Det handlar om en byggarpersonlighet, en glädje över att få vara

med när något kommer till. Speciellt synligt är det hos forskarpersonligheter, som tänker helt annorlunda än nyexaminerade Handelsstudenter.

## MOTIV

På frågan om varför den här typen av verksamhet drogs igång, Ericsson Business Innovation, berättar Friman först om bakgrunden. En sådan här organisering har pågått mycket länge inom Ericsson. Men 1998 fick Friman uppgiften att skapa strukturen och organiseringen av den. Det var inget nytt för Ericsson att bedriva skunkworks och många av de Cores [Core Business används internt som benämningen för Ericssons kärnverksamheter] som finns eller har funnits har sin början som ett sidospår. Jöran Hoff hade uppgiften, under Kurt Hellström på ERA, att jobba med just sådana udda idéer. Och det var ur detta som inriktningen att skapa ett *"safe home for entrepreneurs and unbound corporate directives"* tog form; skapa en struktur där man kan ta hand om entreprenörer och låta dem slippa det strukturmässigt jobbiga i organisationen.

Filipsson utvecklar resonemanget kring vilka krafter, om det var konkurrens eller strategiska beslut som låg till grund för EBIV. – Jo, den har ju kommit, konkurrensen, men så var det inte när vi startade. Då var det inte så inne med innovation. Det är de senaste 3-4 åren som innovation har kommit upp som den viktigaste komponenten i förnyelsen. För tio år sedan var det Quality Management, Business Process Reengineering, förbättringsarbete o.s.v. Talar man om 6 Sigma och 8 Sigma processer så innehåller de ingen form av kreativitet. Det är att rationalisera ingenjörsarbetet tills det nästan liknar datasimuleringar. Så innovationstänket är rätt nytt, men det var inte det som drev oss till att börja med det, utan det var egentligen att vi tyckte det här var spännande.

## LIVSKRAFT

Ulf Berg och Filipsson ser INN som beroende av stöd från Kurt Hellström, som tillsammans med Jöran Hoff ses som initiativtagare till den form verksamheten har idag. Ericsson var beredd att hantera en sådan organisering ett par tre år tidigare, motiven var uttalade och man sökte en struktur för dem. Men det fanns inte initiativ från topplledning som stödde det förrän Hellström blev VD.

Friman fortsätter att redogöra för motiv när frågan om hur INN har organiserats för att hålla sig livskraftig och fri från att ätas upp av Ericsson. Han berättar om att Core inte kan hålla på med att ta risker och lägga energi utanför sitt fokus. Det är INNs uppgift. Men det måste vara "fula" idéer, som inte passar in inom de nuvarande affärsdelarna, annars skulle INN inte orka särskilt länge kapacitetsmässigt. Så här görs en tydlig sortering av idéer som man vill ta sig an. Det får inte vara idéer som passar in att drivas i ett Core. Ett motiv blir att finnas till för affärsbreddning som inte har en naturlig koppling till de nuvarande affärerna.

Friman talar om två sätt som INN arbetar på. Dels det han kallar för passivt, att INN finns till för personer som vill ha en möjlighet att utveckla sin idé. Men det finns också tillfällen då de går ut och uppmuntrar idéer att komma till INN. Det andra sättet är att INN identifierar områden som de anser att Ericsson borde vara i. De kallar dessa områden för Venture Areas. I denna beskrivning av hur INN utvecklas ligger en del av motiven till att finnas. De ger utrymme för personer på Ericsson att få utveckla idéer som de bär på men som inte passar in någon annanstans. De tar också ett ansvar för att utveckla idéer inom områden som de uppfattar som viktiga för Ericssons framtid.

– INN ska vara en experimentverkstad, säger Friman. På innovationscellsstadiet ska det finnas minimalt med synpunkter på vad som startas. Ju tokigare desto bättre, men inom ramen för grundkraven på en idé; den ska kunna bli en Core, en kärnaffär för Ericsson.

Friman talar också om INN i rollen som att vara dem som håller sådana idéer borta från Corporate [Ericsson på koncernnivå]. Corporate har ingen möjlighet att hålla på med sånt; – INN ska hålla på med sånt som Ericsson inte borde hålla på med.

## HISTORISKA HINDER

Berg tror att det är väldigt viktigt att ha en verksamhet som den som INN driver. Det har historiskt alltid varit så i Ericsson, att det som var störst vid en viss tidpunkt var också det som var alltings medelpunkt. Berg exemplifierar med AXE som för inte så många år sedan var centrum för allt inom Ericsson. Runt AXE fanns det ringar av andra affärsverksamheter, där kanske mobiltelefonin tillhörde. Ännu längre tillbaks, på 80-talet, så var den etablerade uppfattningen att man inte skulle befatta sig med mobiltelefonin. Nu är det mobiltelefoni och mobilt internet som är mantran för Ericsson. Utvecklingen inom Ericsson motiverar i ännu högre grad behovet av att ha en ventil för idéer som inte passar in, för det blir allt smalare fokus på affärerna.

*”Jag kan inte som VD för EMW, det är klart att jag kan göra lite saker men jag kan inte göra några stora saker, några affärssatsningar, själv. Utan det jag rapporterar är de olika affärsleden, i och för sig finns det en siffra för hela EMW men det är inte den som räknas utan det är de enskilda affärsdelarna som räknas. Då ska ju någon av de befintliga affärsdelarna tycka det är vettigt att investera i ny teknologi, och det gör de ju bara om den stöppar deras egen affärsdel. Så därför finns det ingen funktion inom Ericsson som tar hand om sånt som inte direkt hamnar inom länkverksamhet, mobiltelefoner, radiobasstationsverksamheten eller vad sjutton det nu är för något ting.” (Ulf Berg)*

Berg gav också ett exempel från Ericssons NMT satsning, föregångaren till GSM. Då fanns det ett bolag som hette Ericsson Radio eller rättare sagt SRA, det var ett delägt bolag mellan Ericsson och Marconi och bildades 1982. Under den här tiden drevs det försvarsverksamhet både på EMW, på SRA och sedermera uppe i Stockholm på ERA, det av Ericsson helägda Ericsson Radio. De höll på med landmobilradio och radioprojekt. I den kretsen så började man titta lite närmare på detta med NMT, - nordiska mobiltelefonsystemet. Åke Lundkvist var chef på ERA på den tiden. De gjorde våldsamma förluster och han var hotad att lägga ner all verksamhet, men han stred emot detta och jobbade vidare. Man sa till och med att det här mobilsystemet NMT; - det får ni inte använda i vår AXE station utan det ska byggas vid sidan om, så att man inte får in någon skit i AXE stationerna.

Så småningom lyckades man ändå med att AXE stationerna användes som centralstationer i mobilsystemet och det var ju helt enkelt genom ren tjurskallighet som det kunde drivas på det sättet i bolaget. Då tittade man på resultatet i bolaget som helhet och i och med att försvarssidan på den tiden gick bra och radiosidan gick dåligt så gav det ändå ett hyfsat resultat. Hade man inte slagit ihop detta med försvarssidan, utan bara kört det som radiobolag, så hade det inte fungerat för då hade det bolaget visat negativt resultat, och då hade man inte kunnat fortsätta. Så tack vare att detta gjordes så lyckades det gå igenom. Då hade Ericsson en organisation som klarade av att med egna medel göra sådana här saker. Men idag finns inte en sådan organisation.

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!

- det är rara barn, mor har! sade den gamla ankan med kluten om benet, rara allesammans utom den där! Den är inte lyckad! Jag skulle önska att hon kunde göra om honom!

- Det går inte, Ers Nåd, sade ankmamman, han är inte vacker, men han är så hjärtans beskedlig av sig, och han simmar lika bra som någon av de andra, ja, jag vågar nästan säga, nästan lite bättre! Jag tänker nog att han växer till sig, eller att han blir lite mindre med tiden! Han har legat för länge i ägget, och därför har han inte fått den rätta fasonen! Och så plockade hon honom i nacken och slätade över hela hans lilla person. Han är förresten ankbonde, sade hon, och då gör det inte så mycket! Jag tror nog att han blir stark och duktig, han slår sig nog fram!

- De andra ankungarna är söta! sade den gamla, känn er nu som hemma här, och hittar ni ett ålhuvud, så kan ni lämna det till mig! -

Och så kände de sig som hemma.

Men den stackars ankungen, som sist hade kommit ur ägget och såg ful ut, blev biten och knuffad och gjord till ett åtlöje, och det både av ankorna och av hönsen. Han är för stor! sade de allesammans, och kalkontuppen, som var född med sporrar och därför trodde att han var kejsare, blåste upp sig som ett fartyg för fulla segel, gick honom in på livet och kacklade och blev alldeles röd i huvudet. Den stackars ankungen visste varken var den tordes gå eller stå, den var så bedrövad, för att den såg så ful ut och var till spott och spe för hela ankgården.

Så gick den första dagen, och sedan blev det värre och värre. Den stackars ankungen blev jagad av dem allesammans, till och med hans syskon var så elaka mot honom, och de sade alltid: om bara katten ville ta dig, ditt fula spektakel! Och modern sade: jag önskar du vore långt härifrån! Och ankorna bet honom, och pigan, som skulle ge djuren mat, sparkade till honom med foten.

## ALLA HAR VI VARIT SMÅ

Att försöka göra affärer av att man har bra teknologier men inte vet vad de ska användas till är mycket svårt. Det leder till en faktor som för Berg är den absolut mest påtalade; att inte konkurrera om personer inom företaget. De som är chefer för de olika divisionerna blir upprörda och säger; - va sjutton! ska vi stödja sådana där verksamheter med resurser, vi som har så mycket att göra? INN ska vara en input för personer, inte output för Core. Detta är en nyckelfråga att lösa om man vill jobba med divisionscheferna i stället för mot dem. - Orsaken till att det är så här, ligger i att de personer som driver INN eller TS är internrekryterade. De använder givetvis sig av sitt nätverk inom Ericsson, de vill lyckas och vill använda de personer som de anser bäst för uppgifterna, anser Berg. Det är mycket svårare att externrekrytera för ett litet företag än för ett stort. Ledtiderna ger inte heller mycket utrymme till att arbeta med rekrytering.

## KAMPEN OM RESURSER

När det gäller vilka faktorer som kommer att vara avgörande för framgången för INN menar Roland Karlsson att det är fördelningen av resurser; – Det är klart att man måste ha system som tillåter att personer får lov att köra sina idéer, annars förlorar man dem helt. Men det är svårt, för alla behövs på sina platser.

Berg berättade att när det var någon chef som förlorade en bra person till en annan avdelning så hade han honom eller henne uppe hos sig direkt och chefen var våldsamt kritisk. Och när det varit så att det var till Ventures i samarbete med andra företag där Ericsson inte själva var huvudägare, så var det ännu värre. – Det är lite grann det okända de blir upprörda över. Det finns ingen vana vid detta sätt att arbeta på, säger han.

– Men däremot så tror jag att det är viktigt att man har system, för att rätt som det är så kommer det en ny idé, menar ändå Berg. Inte byråkratiserad, utan det kommer någon med en ny idé så att säga; – då är det viktigt att man har några kanaler ut ur företaget så den kan exploateras. Risker är ju annars att om det växer upp en sådan idé inne i det befintliga systemet, så kvävs den eller dödas.

Så när Berg säger sig se INN som ett verktyg för att fånga upp idéer i stället för att titta på sådana som ligger utanför Ericsson, menar han inte att det ska vara idéer som ligger nära eller konkurrerar med Core. Det ska vara idéer som Core inte kan ta hand om och som inte hör hemma där.

Det råder en stor brist på personal och EMW står inför en expansion på personalsidan. Därför är EBIV redan hårt kritiserade för att tagit för mycket folk från Ericsson till sina Ventures. En del i framgången kommer att ges av att EBIV är duktiga på att lyfta över idéerna från innovatorerna, enligt Filipsson. För personalfrågan är känslig säger Filipsson; Affärsenhetscheferna säger, – inte en gubbe till!

Karlsson säger att syftet med den nya organisationen var att ändra det som fanns tidigare, och för att stimulera de enskilda medarbetarna tydligare än tidigare; att vi faktiskt vill ha fram alla idéer. – Vi har en bild av att om en person går till närmaste chef, som sitter med fullt av problem, då kan det vara lätt att den inte tas om hand. Därför ska det vara tydligt för medarbetarna vart de ska gå, vilket i det här fallet är det till Business innovation. – Det måste göras naturligt i organisationen. Business Innovation måste försöka att bli kända och förklara för alla som vill komma till bolaget hur det fungerar. Karlsson har varit med och försökt kartlägga de här frågorna, men samarbetet mellan de olika Ericssonbolagen är inte tillräckligt stort.

Det är inte allmänt spritt, möjligheten att komma till INN och få support för att driva en idé. – Samtidigt, säger Friman, att är det någon som har en bra idé så ger de sig inte förrän de har fått support för den och då hittar de oftast fram hit.

Olle Stenberg poängterar vikten av att man hittar rätt personer som driver fram idéerna. Attityden och värderingen till nyskapande och att starta eget företag har förändrats. Förr skulle man arbeta i ett stort företag, men idag går trenden mer mot att driva egen verksamhet. Entreprenörsskolor växer fram över hela Sverige och även forskning stöder sådana här processer. Det går att jämföra lite med vad som händer i Silicon Valley; att man arbetar i en fas och sedan kliver man av för att gå vidare och göra samma sak igen. Man utnyttjar sin kompetens på ett helt annat sätt. Sedan är det viktigt, menar Stenberg, att det inte bara är att ta copy-paste, då Sverige inte har kommit lika långt i sin utveckling. Det här med att folk startar bolag och sedan startar sitt andra bolag, det får man föra in successivt.

Stenberg skulle gärna se mer samarbete mellan sitt bolag, Chalmers Innovation, och de större företagen; – Men det är segt, och det märks att de stora företagen håller hårt om sina resurser. De är väldigt rädda att bli av med bra folk, de ser det som ett hot och har svårt att släppa ifrån sig någonting för att bygga en större kaka.

Karlsson anser att det finns risker i det här med idéhantering. En risk är ju att om inte idén tas om hand, så kanske det är någon, oberoende av det som händer inom Ericsson, som kommer med samma idé och exploaterar den. En annan risk är att personalen som kommer på idén tycker att den är så intressant, att även om den stoppas så går de vidare utanför Ericsson. Det har förekommit ett flertal gånger, och det finns de som vill förnya sig, de vill inte dra med sig sin ryggsäck, Ericsson.

Det som är svårt med en sådan här organisation som INN; – Det är hela tiden krig om resurser, speciellt där det finns säkra affärer. Där är det alltid en fight och debatten tar aldrig slut. Karlsson menar att de försöker att ha så

bra kunskap om sina medarbetare så att de vet att vissa personer vill göra något annat i livet och ser sig om utanför Ericsson. Då är det en chans här att hitta något åt dem som skulle passa, att de får jobba med nya saker. De försöker i någon mån styra personalen, men ibland är det så att det kommer som en blixtnedslag från en klar himmel; vissa personer har blivit attraherade av något och vill sluta, vilket ställer till bekymmer för Ericsson. Det försöker man att hantera genom att bygga organisationer som Business Innovation.

Berg ser en konflikt i den organisering av EBIV, som den fungerar idag, med målet att lyckas lösa resurskonflikten. – Ofta är det ju så när man ska tillsätta någon i ett nytt projekt, att den som blir projektledare är någon som EBIV internrekryterar. I och med att han kommer härifrån så har han sitt nätverk här, sen är man inne i den cirkusen. EBIV vill säkert rekrytera utifrån men det får ju inte vara yrkesförbud, så att man förbjuder folk från Core att flytta dit. Det går inte för då flyttar de ut ur företaget, men däremot är det viktigt att strategin är en annan. Det är ju en konflikt, som inte fungerar riktigt idag.

Berg tror att hans generation kommer att vara den sista dinosaurien här. Han tillhör den generation som har stannat i ett företag i 25 år; – den tiden är förbi. Folk kanske stannar här ett par tre år, sen iväg någonstans, kanske kommer tillbaka, i bästa fall är här några år till, sedan sticker de. Ericsson kommer att ha ett helt annat in- och utflöde, ett som vi inte är riktigt vana vid, är Berg övertygad om. EMW har ett fåtal procent i personalomsättning och i Stockholm på vissa ställen har man 30 % personalomsättning. EMW har en medelanställningstid på ca 17-18 år och om man tittar lite mer noggrant så är det den yngre generationen som står för personalomsättningen. Den här trenden är enligt Berg symtomatisk. I de generationer som växer fram nu är det viktigt att man har kul också, att man inte är alltför målinriktad utan att man gör det som man känner för.

## KAMPEN OM LEGITIMITET

Friman håller fast vid att INN ska leta efter nästa Core. De idéer som de tar till sig och aktiverar ska ha den potentialen, inte bara vara en bra kortsiktig affär. INN blir också anklagade för att ta resurser från områden där de skulle göra bättre nytta. För att möta sådan kritik, menar Friman; – det kan man inte strukturera sig bort ifrån, utan det viktiga är att ha hårdhudade chefer, som kan ta och bemöta den kritiken; – Jöran Hoff har en lista som han alltid använder sig av. Den visar vad som har kommit till genom motsvarande initiativ innan vi blev ett bolag.

Vad förväntar sig då Ericsson av er?; – Vi säger att vi ska leverera nästa Core, det tar tid att göra en sådan sak, så jag tycker inte att det finns några uttalade leveranskrav på oss, svarar Friman. Mycket av förväntningarna kommer från INN själva. Internt inom INN så är beslutsprocessen enligt Friman ingen ”top-down utan snarare en bottom-up process”. Här är det inte så att VD:n för Ericsson har sagt att; – Det här ska vi göra, eller här måste vi finnas! – utan det är snarare så att det är vi som försöker bevisa att det här är bra, detta måste finnas, det här är bra för Ericsson”.

Stenberg ser också att det ställs speciella krav på individerna som får i uppdrag att driva en sådan verksamhet. För att lyckas med en sånär verksamhet krävs dels ett fungerande flöde av idéer, men också duktiga och kompetenta personer som driver idéerna; – det behövs de som är annorlunda och tänker annorlunda, säger Stenberg.

Magnus Fransson menar att INN är framgångsrikt i sin verksamhet på grund av att de kan tillföra ett bolag eller ett Venture marknadskanaler, teknologi, branding eller co-branding, ett industriellt perspektiv tillsammans med en uthållighet. Detta är, enligt Magnus, unika värden i branschen. Och det är mycket mer värt än pengar och ett nätverk.

*”Det är att vi har så mycket av värde att tillföra ett bolag marknadskanaler, teknologi, branding, ett industriellt perspektiv, en uthållighet. Sådana värden är mycket mer uppskattade än om man kan erbjuda lokaler, IT-support och lite finansiering och jurister.” (Magnus Fransson)*

För att lyckas med detta befinner sig INN i en ”paradox” som de måste lära sig att balansera; – samtidigt som INN ställer sig utanför Ericsson som storföretag för att kunna agera tillräckligt snabbt och flexibelt så behöver de vara inne i Ericsson för att kunna leverera just de fördelar som INN säger vara det som gör dem framgångsrika.

*”Problemet med verksamheten, paradoxen som vi måste kämpa med är att, vi ställer oss här utanför som ett litet bolag, men varje gång vi ska hämta hem de här erbjudandena till entreprenörerna så måste vi ju, ta Bluetooth teknologin, det är ju en scarce resource för Ericsson. Vad är det som säger att vi ska få tjing på dem, när de produktenheterna som jobbar*

*med Bluetooth själva har problem, de måste leverera för dem och det är en trång sektor. Det är snarare där som paradoxen ligger. Vi ställer oss utanför och är snabbfotade ägare, men så fort vi ska kalla hem någonting som vi har erbjudit här i Investments Agreement så hamnar vi ju inte först på listan...". (Magnus Fransson)*

Detta är en kritisk punkt som är intressant att höra från Fransson. Han ser möjligheten i att lyckas med detta genom att använda en blandning av personer i INN, både ingrodda Ericssonare och personer utifrån, var och en med sina nätverk. Friman talar om det som en stor utmaning, den särskiljande biten mellan INN och den övriga riskkapitalmarknaden är just detta. Att kunna hitta samarbetet med övriga Ericsson så att INN kan ge entreprenören tillgång till de unika resurserna och nätverket och att kunna göra detta, oavsett om entreprenören är intern eller extern.

*"Investment Managers måste vara seniora personer. Och inte bara folk utanför Ericsson, de har inte en chans. En som kommer utanför Ericsson, det spelar ingen roll hur bra VC erfarenhet han har, hur många VD uppdrag han har haft, han kör i väggen efter en månad." (Anders Friman)*

Örjan Johansson berättar om sin tid som projektledare för Bluetooth och de erfarenheter det har givit honom i att driva Skunkworks i Ericsson. Johansson rekryterades utanför Ericsson av Dr. Nils Rydbeck, senior Vice President, Research and Technology, Ericsson Mobile Communications. Det gav Bluetooth legitimitet och en bra support från Ericsson. Men det löste inte alla hinder som dök upp på vägen. Johansson var själv förvånad över att det gick så bra som det gjorde under den tid han jobbade med Bluetooth;

*"... jag visste ju inte om alla regler som fanns i Ericsson, så det var därför det var möjligt att göra det kanske. Hade man vetat alla bekymmer som potentiellt fanns där så hade man kanske inte vågat gå på som man gjorde. Det är ju så att i stora företag är det lätt och låta bli, det är lätt att sätta sig och inte göra någonting för då gör du inga fel. Men in vårt fall hade vi tur och det gick rätt lätt. Men jag var utskälld rätt många gånger för att jag hade gett bort patent, men de insåg sen att vi gav bort 5 patent och behöll 25 som helt plötsligt blev värda miljarder. Men hade jag vetat dagen ett att man inte ger bort patent på det där viset på Ericsson så hade jag..., då hade vi inte lyckats med det här." (Örjan Johansson)*

Det viktiga var inte att få en egen lokal, skild från Ericsson, det som Johansson tyckte var viktigt var att gänget som jobbade med Bluetooth fick sitta tillsammans. Att det inte blev på Ericsson var mer en fråga om platsbrist. – Man lånade så mycket man kunde av resurser, men i övrigt fanns det inte många likheter mellan de två. Bluetooth hade också sin egen styrelse. Personaltillväxten skedde på fem olika platser, bland annat fanns ett 100 tal personer på en Ericssonavdelning i Holland att tillgå då deras område var på väg att läggas ner, men; – max en tiondel kom från Ericsson, de hade ju så himla mycket att stå i på Ericsson centralt så de vägde varenda man på guldväg.

## KAMPEN OM IDÉER

EMWs Business Innovation enhet är en så kallad Presence Point och tanken med den här enheten är att hela regionen är idéintensiv, det finns utbildningsväsende, där finns mycket forskning och mycket industri; – en bra gro grund för idéer, innovationer och Ventures, säger Fransson. Därför finns det personer lokalt i dessa områden som hjälper till att generera idéer samt etablerar folk och namn i området.

*"Idéer kommer som de kommer. Det beror på att man träffar en person eller är någonstans där någonting sker. Idén kan komma från Rumänien eller från Göteborg. Det har ingen stor betydelse hur den kommer in, huvudsaken är att den kommer in".(Magnus Fransson)*

I Stockholm, säger Fransson, är det först och främst hubben som ska samla in idéer. Stockhoms Hub består av 10 personer och de ska alla få ansvar för ett universitet eller en entreprenörsskola för att etablera sitt namn där. Detta för att odla kontakter och för att det ska kännas naturligt för personer med idéer att ta kontakt med dem. De etablerar också kontakter med firmor ex. Tornado och E-talange, vilka är evenemangs och event-företag. Deras affärsidé går ut på att knyta samman start-up företag och innovatörer med riskkapitalbolag. – INN går då in och sponsrar sådana här evenemang och har folk som är med på "one to one" sessions; cocktailmingling och executive dinners. De odlar kontaktnät med riskkapitalbolag i Stockholm, men också globalt. Även om riskkapitalbolagen är konkurrenter så är de också en samarbetspartner. INN vill alltid försöka få ett bra avslut med innovatören som lämnar sin idé och sitt förslag, menar Fransson. – Men passar den inte in, så vill vi ändå få ett snyggt avslut, för nästa gång kanske idén passar.



*"Idéer kommer inte till oss om vi inte visar på vad vi kan och om vi inte levererar. Det är klart, då är det ju ingen som är intresserad och vill komma till oss i vilket fall som helst, så vi måste ju kunna visa på det som vi gör reklam för." (Magnus Fransson)*

Berg är mer kategorisk vad gäller idéers ursprung för att få det att fungera; – det som är svårigheten är lite grann att hitta bra idéer. Det går inte att byråkratisera fram nya idéer menar Berg, utan en idé bara kommer av någon anledning. De försök som han har varit med om hittills för att hitta nya idéer genom att sätta det i bolag eller att sätta det på riktiga tänkare som ska tänka ut nya idéer har inte varit bra. Det ska däremot finnas system, för att rätt som det är kommer det in en idé. – Man måste ha en jädra tur om man ska hitta rätt. Men däremot att man har ventilen ut från organisationen är väldigt viktigt. Han tror inte att det är företagets framtid att försöka hitta något som inte finns i bolaget.

Det människor förväntar sig av Ericsson, gör i dagsläget att de idéer som kommer in till INN externt är av typen att de redan fått startkapital, samt första och andra rundan av finansiering. De är ganska etablerade bolag i någon mening och har nu kommit så långt att nu vill de ha en industriell partner. Det är inte riktigt de objekten som vi söker, menar Fransson. – Vi vill komma in mycket tidigare och närmare den råa idén. Folk går i dagsläget inte till Ericsson med en rå idé, utan man väntar, och närmar sig med respekt och tror att man måste vara mer förberedd och kunna visa trovärdighet.

Friman tycker att de idéer som kommer internt från Ericsson inte är speciellt långt komna. – Tänket har produktmässigt kommit ganska långt, men affärsmässigt har den sällan påbörjats. Han tycker att INN ligger ganska bra när det gäller nivån på idéerna. Snittet av de idéer som kommer in är i ett ganska tidigt stadium, men menar också att INN har kompetens att ta in idéer även i senare skeden.

De allra flesta av idéerna samlas in via hubbarna, alla i INN håller på med någon form av "Business Building" och "Business Innovation", är Frimans åsikt. – Det är planerat en tävling av hubbarna som är riktad internt mot Ericsson. Detta är ett nytt koncept och skulle köra igång nu efter sommaren, men i dagsläget kommer det in så pass mycket bra idéer ändå. Därför har planerna för tävlingen skjutits upp.

I samtal om en sådan tävling ger Filipsson ett annat svar, knutet till situationen på EMW. – Relationen till Ericsson är jätte viktig; vi kan säga av den gren vi sitter på genom att stimulera igång en massa perifera idéer, svarar han på frågan om vilka reaktioner en intern tävling av typen Venture Cup skulle få på EMW. – Jag tror att timingen inte är helt rätt att göra detta nu, eftersom det väcker en massa idéer som stör de andra verksamheterna. Därför är det bättre att dra i gång den här stimulansen i högskolor och inte bland de som jobbar med våra allra viktigaste projekt. Men det finns utan tvekan ett stort intresse bland många inifrån EMW, att både ha kvar tryggheten i Ericsson, men ändå få jobba med det här nya som INN står för. – Ett problem är att de kanske gör mer nytta där de sitter idag och vi kan inte heller blåsa igång det här för mycket, inte så som vi sitter nu i alla fall, i den här organisationen. Vi är redan hårt kritiserade för att vi har tagit för mycket människor, både från försvar och civila sidan. Det gäller att balansera mellan de ytterligheterna; att uppmuntra kreativitet men med urskiljning.

Stenberg tror att det finns potential i de stora företagen. – Det tickar och tuckar ganska mycket i dessa huvud, och ganska lite kommer ut egentligen. Samtidigt som man i de miljöerna ofta har access till konkurrerande, väl definierade, problem så kanske det redan idag sitter folk där med dellösningar till problemen.

Då sprang och flaxade han över stängslet; de små fåglarna i buskarna flög försträckta upp. Det är för att jag är för ful! Tänkte ankungen och blundade, men sprang ändå vidare: så kom den ut i den stora mossen där vildänderna bodde. Här låg han hela natten, han var så trött och ledsen. Nästa morgon flög vildänderna upp. De tittade på den nye kamraten. Vad är det där för en? Frågade de, och ankungen vände sig åt alla håll och hälsade så gott han kunde.

– Du är fasligt ful! sade vildänderna, men det kan göra det samma, bara du inte gifter in dig i vår familj!  
– Den stackarn! Han tänkte sannerligen inte på att gifta sig, han var glad om han bara fick ligga i vassen och dricka lite mossvatten.

Där låg han i två hela dagar, sedan kom det två vildgäss, eller rättare sagt, två vildgäskarlar, för det var två hanar; det var inte längesedan de hade kommit ut ur ägget, och därför var de så kavata av sig.

– Hör du kamrat, sade de, du är så ful, så jag tycker riktigt bra om dig! Vill du följa med och bli flyttfågel! Alldeles här bredvid i en annan mosse, finns det några söta, tjusiga vildgäss, fröknar allihop som kan säga: rapp! Du borde riktigt kunna göra lycka, så ful är du! – –

– Piff! paff! Ljöd det i detsamma ovanför, och de båda vildgässen föll döda ner i vassen, och vattnet blev blodsrött; piff! paff! ljöd det igen, och hela flockar av vildgäss flög upp ur vassen, och så knallade det igen. Det var en stor jakt; jägarna låg runt omkring mossen, ja, några satt uppe i trädgrenarna, som sträckte sig långt ut över vassen; den blå röken drev in som molnslöjor mellan de mörka träden och hängde långt ut över vattnet; i gyttjan kom jakthundarna, plask, plask! Vass och rö vajade åt alla håll; det var en fasansfull stund för den stackars ankungen, han vred på huvudet för att få det in under vingen, och i detsamma stod en fruktansvärt stor hund tätt bredvid honom, tungan hängde långt ut ur halsen på honom och ögonen – – lyste ohyggligt hemska; han öppnade gapet rakt över ankungen, visade sina vassa tänder och plask! gick han sin väg utan att ta honom.

– O, Gud vare lov! Suckade ankungen, jag är så ful att inte ens hunden vill bita i mig!

Och så låg han alldeles stilla medan haglen vislade i vassen och skott efter skott smällde.

Först långt frampå dagen blev det alldeles lugnt, men den stackars ungen vågade inte ännu resa på sig, han väntade i flera timmar, innan han ens vågade se sig omkring, och så skyndade han sig bort ifrån mossen allt vad han kunde; han sprang över åker och äng, och det blåste så att han hade svårt att ta sig fram.

När det led mot kvällen, kom han till en liten fattig bondstuga; den var så skröplig, att den inte visste själv, åt vilket håll den skulle ramla, och därför blev den stående. Blåsten ven så hårt omkring ankungen, att han måste sätta sig ned på stjärten för att hålla emot; och det blev värre och värre; då märkte han att dörren hade lossnat från det ena gångjärnet och hängde så snett, att han genom springan kunde smyga sig in i stugan, och det gjorde han.

## UT I VIDA VÄRLDEN

Björn Sjöholm ser framförallt en svårighet i att lösa kompetensen i det lilla företaget, d.v.s. det Venture som man vill starta. Det är en enorm skillnad att arbeta i ett storföretag jämfört med att driva ett litet, säger Sjöholm; – så för att lyckas måste Ericsson ta reda på och skaffa de kompetenser som kommer att krävas för att lyckas. Även miljön måste bytas ut. Det går inte att sitta på Ericsson och tänka och agera som ett litet företag.

## KULTUR OCH KLIMAT

En faktor som Filipsson värderar är deras flytt från Ericsson i Mölndal till Chalmers teknikpark. Ett Venture, Automotive E-services, finns i Krokslättis fabriker. Alfons ligger vägg i vägg med EBIV. Det finns en baksida med flytten; -Vi kanske missar en del information, men det blir en större frihet, känns mer som ett småföretag och det ger en bättre teamkänsla.

På frågan om hur samarbetet fungerar mellan INN i Stockholm och EBIV menar Filipsson att det kan vara svårt att förena de båda kulturerna i Mölndal och Stockholm, eftersom de ser saker utifrån olika perspektiv. Det blir lätt missförstånd mellan oss och det är inte alltid som vi förstår varandras problematik. För att lösa denna problematik, föreslår Filipsson, att de måste försöka öka interaktionen mellan båda verksamheterna och att eventuellt ge Presence Points mer självstyrelse. Detta är speciellt viktigt med tanke på att förändringarna ofta sker snabbt inom bolaget.

Att det är en så enorm skillnad på att vara en del av ett storföretag jämfört med att vara ett litet, håller inte alla med om. Tror ni att det är en stor skillnad mellan att driva ett stort bolag och att driva ett litet?; frågar vi Fransson. - Nej, jag tycker inte det, säger han. Titta på Ericsson som är ett stort företag med 100 000 anställda; men Ericsson består av en förfärlig massa småbolag. Där är vi alla små i någon mening. Det enda som skiljer är att Ericssons varumärke hänger över oss hela tiden och det får vi ju vara lite försiktiga med. Det finns därigenom en viss förväntan på hur INN uppträder; - men annars är ju som vilket småbolag som helst.

Stenberg har varit forskare på Chalmers, framförallt marknadsforskare inom stora internationella bolag. Han har varit med i processen att ta fram nya produkter i stora bolag och få ut dem på den internationella marknaden. - Man kan jämföra de system vi jobbar med på Chalmers Innovation, med hur det fungerar i stora företag. Många storföretag som är i den här fasen skulle vi kunna hjälpa ganska mycket, tror Stenberg. Framförallt med att lyfta ut idén från det jättestora maskineriet, vilket är bra för dynamiken på projektet och för organisationen; - för det är ju en helt annan dynamik om man får jobba fritt.

En begränsning i marknadsföringen internt av INN har med personkemin att göra. Berg tror att INN har kommit lite fel i Göteborg. Saker har hänt, man vill inte exploatera personalen för mycket mot detta för då kanske de sticker, sedan faller det ibland osakliga kommentarer om personer. - Det finns många aspekter på varför man har gjort detta och felen begås både av EBIV och av övriga Ericsson. Det är samma situation om vi tittar på Jöran Hoff kontra övriga divisionschefer uppe i Stockholm, det är precis samma resonemang.

## TEKNIK OCH AFFÄR

- När det gäller innovationer i tekniska termer så upplever jag att EMW är synnerligen innovativt, svarar Berg på frågan om han upplever det som ett innovativt företag. - Pratar du i affärstermer så är det inte det, alltså New Ventures. Däremot när det gäller innovationer inom teknik, då kan jag påstå att vi till och med är en av de bästa i klassen i alla de områden vi håller på med. Med affärsinnovationer har vi en mycket lång bit att gå fram.

Hur fördelar sig teknik och affärsinnovationer i arbetet på EMW, frågar vi Karlsson. - vi jobbar egentligen mest med affärsutveckling. Mjukvaru- och tjänsteutvecklingen tar mycket resurser i anspråk. Hårdvaran är okritisk idag. Det svåra är arbetet med kunden och marknaden. Men det finns områden inom Ericsson där tekniken är prioriterad. Om minilinksystemen ska byta teknologi för att sänka tillverkningskostnaderna och för att kunna öka volymerna, då går man över på en helt ny produktionsteknik med mera mikroågelektronik och mer beroende av integrerade kretsar. I den situationen är tekniken avgörande, för då är marknaden etablerad. Kunderna köper så mycket de får, bara EMW kan leverera och då blir tekniken en trång sektor. Så i etablerade områden är det ofta tekniken som är kritisk för att göra produkten konkurreranskraftig. I nya affärsområden är affärsutvecklingen kritisk.

Filipsson berättar om ett Venture i Göteborg, Mobile E-Services, som upplever något av det Berg och Karlsson beskriver. När det gäller tekniken så finns den i EMW, det är inga problem. Men affären, eller rättare sagt, de nödvändiga marknadskunskaperna, de har varit beroende av Kent-Eric Lång, General Managern (Venturechef). Han rekryterades till EMW som konsult med dessa kunskaper i bagaget. Sedan anställdes han och fick General Manager tjänsten. Nu har Lång slutat, och EMW har inte själva den egna kompetensen som behövs för att ersätta honom.

Som jämförelse är ledningen av Alfons, det andra Venture EBIV driver, intressant. Det började med att en person på försvarssidan sökte patent på en Bluetoothapplikation. Han lämnade över det till EBIV som först lät två personer driva det genom Innovationscellsfasen. Sedan togs det över av Pär Martinsson som blev General Manager vid Venturebildandet. Nu drivs det av Peter Lundin som är den nuvarande General Managern för Alfons. – Jag tror att varje fas har sin sponsor, säger Filipsson. Samtliga personer som växlats ut i Alfons har Ericssonbakgrund och är tekniker. Om det är framgångsrikt är för tidigt att säga då det fortfarande är i Venturestadiet, men man har inte upplevt någon förlust av nyckelkompetens i Alfons.

## AVSTÅND OCH KONSEKVENNS

Friman beskriver hur INN tänker för att få vara kvar i en livskraftig struktur; – INN gör det genom att ligga på gränsen av att vara utanför och inuti Ericsson. Vi skulle inte vilja ligga helt utanför Ericsson men måste ändå ligga utanför det stora bolagets processer för att kunna driva små Ventures.

En fördel som Friman ser i att ha tillgång till Ericsson är att prisbilden blir en annan; – det blir billigare att använda sig av intern kompetens än externa leverantörer, men det får inte fördröja processen, för då går vi hellre externt. Att INN använder intern kompetens, till exempel Legal Support, upplevs som positivt av Ericsson.

För att INN ska vara framgångsrika och till stöd för den typen av Ventures som Bluetooth kan sägas vara, anser Johansson att INN tydligt måste integreras med de olika affärssegmenten med avseende på deras vilja och vad de vill uppnå. De måste också kommunicera väldigt tätt med ledningen och med varje affärssegment.

För att hitta de rätta sätten att integrera det här i Ericsson ser Johansson att det skulle fungera så att någon kommer till dem med jämna mellanrum och frågade om det fanns några goda idéer. Därifrån hade INN kunnat gå hem och göra affärsanalysen för att se om det är något för Ericsson eller inte. Det är en modell som Johansson tror på. Men inte bara denna, även att hämta in idéer i form av mindre företag är intressant.

I en diskussion om svårigheterna för INN att ska kunna utnyttja Ericssons resurser utan att vara en del av någon Core, upprepar Johansson sin syn på hur relationen mellan INN och Ericsson ska utvecklas för att fungera:

*”Ja, jag tror snarare att de skulle gå in och sätta sig med dem här, och förstå respektive bolag, vad är det ni vill med er verksamhet, var vill ni stärka upp er? Vi kan hjälpa er att, genom att göra er hemläxa så att ni kan få synergi, för då kan de få synergi på det bolaget själva också. I stället för att hitta något själv, och komma släpande med det som något katten släpade in”. (Örjan Johansson)*

Johanssons slutsats är att det inte är viktigt vem, vilket forum, som driver det här. Det viktiga är att det interna investmentbolaget, som han kallar det för, jobbar oerhört nära ledningarna i respektive affärsenhet, följer och stöttar deras strategi för att få bäst utväxling, alternativt har Ericssons ledning/styrelsens uppdrag att investera inom speciella områden.

På frågan om varför Filipsson tror att det har gått så pass bra som det har gjort hittills hos EMW, svarar han, att det är tack vare att man har lyckats skapa en kultur och ett klimat som är kreativt; – Det är högt till tak, man snackar med varandra. Det är utåtriktade människor som tycker det är kul att jobba med det här. Kanske är det ledningen som är en orsak till denna kultur, men också det faktum att rätt personer har attraherats till verksamheterna.

## TID OCH KONSEKVENNS

Timing är en avgörande faktor för hur affären kan etableras. Filipsson säger att man ibland måste ”köa” för att kunna komma in på en viss marknad för att tiden inte är mogen. Men det är bättre att vara tidig än för sen; men man kan givetvis vara för tidig och då misslyckas man på grund av det. I diskussionen om de två Ventures som drivs, Alfons och Automotive E-services, så ser Filipsson ett problem i att det fortfarande, efter två år, inte finns någon kund kopplad till dem; – Det är mycket allvarligt, för utan kund är det svårt att navigera med framgång.

Hur gör INN för att hitta rätt investeringsfokus då? Timing är jätte viktigt!, säger Fransson. Han berättar om två sätt som de jobbar på. Ett, är att sitta ner tillsammans och ha en strategisk diskussion om hur omvärlden ser ut om 5-10 år och sedan vaska fram fokusområdena; – Det är väl lite så vi har gjort med de fyra som vi har nu. Det ska vi naturligtvis göra och kanske blir något av dem bra, men förmodligen blir många av dem fel. De strategiska

diskussionerna blir oftast fel, ofta utifrån en timing- aspekt. Fransson illustrerar med system för trådlösa nätverk; – Man tycker att det här wireless systemet, det är en bra idé. Det tyckte folk redan för 10 år sedan. Men timingen?, kanske är det först om fem år som det verkligen tar fart. Så då kommer någon att säga; – vad var det jag sa! Det må hända att det är strategiskt rätt, men vad är timingen för affären?

Det andra sättet är att lyssna på idéflödet. – Det är ingen slump att idéer färdas i flockar; det finns folk som jobbar där ute och ser det, att här finns möjligheter, och då kan man ta och klustra dem, och dra slutsatser kring det; och sedan kanske vi får någonting, tror Fransson. Han tror att genom att lyssna, så är man mycket närmare den faktiska affären än om du har en strategisk diskussion, ett strategiskt fokusområde. Timingproblematiken är direkt kopplad till hur väl idéerna är förankrade hos en marknad. Timing med teknologier är kritiskt för att lyckas. Det är ett av de svåraste momenten, att vid rätt tidpunkt satsa på rätt teknologi.

Här bodde en gammal gumma med sin katt och sin höna; och katten, som hon kallade för Lillpysen, kunde skjuta rygg och spinna, han kunde till och med gnistra, men då måste man stryka honom mot håren; hönan hade små korta ben, och därför fick hon heta Tippakortben; hon värpte bra och gumman höll av henne som om det hade varit hennes eget barn.

På morgonen upptäckte man genast ankungen, och katten började spinna och hönan att kackla. – Vad för slag! Sade gumman och såg sig omkring, men hon såg lite illa, och därför trodde hon att ankungen var en fet anka som hade gått vilse. Det var ju en rar fångst! Sade hon, nu kan jag få ankägg, om det bara inte är en ankbonde! Det får vi pröva!

Och så blev ankungen antagen på prov i tre veckor, men det kom inga ägg. Och katten var herre i huset och hönan var fru, och de sade alltid; Vi och världen! För dem trodde att de var halva delen, och det till på köpet den allra bästa delen. Ankungen tyckte, att man möjligen kunde ha en annan mening, men det tålde inte hönan.

– Kan du lägga ägg? frågade hon.

– Nej!

– Ja, vill du hålla mun då!

Och katten sade: Kan du skjuta rygg, spinna och gnistra?

– Nej.

– Ja, då kan du hålla tyst med dina åsikter, när förståndigt folk talar!

Och ankungen satt i vrån och var på dåligt humör; då kom han och tänka på den friska luften och solskenet; han fick en sådan egendomlig lust att flyta på vattnet, och till slut kunde han inte bärga sig längre, han måste säga det till hönan.

– Vad går det åt dig? Frågade hon. Du har ingenting att göra, därför får du sådana där nycker! Lägg ägg eller spinn, så går det över!

– Men det är så härligt att flyta på vattnet! Sade ankungen, så ljuvligt att få det över huvudet och dyka ner till botten!

Jo, det är nog trevligt! Sade hönan. Du har visst blivit galen! Fråga katten, han är den klokaste jag vet, om han tycker det är skönt att dyka ner – för att inte tala om mig själv! Fråga vår gamla matmor, den gamla gumman, någon klokare än hon finns inte i hela världen! Tror du att hon har lust att flyta och få vatten över huvudet?

– Ni förstår mig inte! sade ankungen.

– Ja, om inte vi förstår dig, vem skulle då förstå dig!

Du vill väl ändå inte ge dig ut för att vara klokare än katten och gumman, för att nu inte tala om mig! Gör dig inte till barn! Och tacka du din skapare för allt det goda man har gjort för dig! Har du inte fått komma in i en varm stuga, och har du inte ett umgänge, som du kan lära dig något av, men du är en stolle, och det är inte roligt att umgås med dig! Tro mig, jag vill dig väl, jag säger dig obehagligheter, och på det kan man känna igen sina sanna vänner! Låt nu se, att du lägger ägg och lär dig att spinna och gnistra!

Jag tror, jag ska gå ut i vida världen! sade ankungen.

– Ja, gör det du! Sade hönan.

Och så gick ankungen; han flöt på vattnet, han dök ner, men av alla djur blev han ringaktad för sin fulhet.

Nu blev det höst, bladen i skogen blev gula och bruna, blåsten tog fatt i dem, så de dansade runt, och uppe i luften såg det kallt ut; molnen hängde tunga av hagel och snö, och på gårdsgården satt korpen och skrek: aj! aj! av bara köld; ja, man kunde frysa ordentligt, när man tänkte på det; den stackars ankungen hade det inte för trevligt.

## INGET NYTT UNDER SOLEN

- Uppfattningen är ganska traditionell, att Ericsson kommer att forska fram nästa Core. Så tror Friman att de flesta tänker om nästa Cores ursprung, men om man tittar bakåt och ser hur olika saker har kommit till, så är det just på sådana här initiativ. Inte för att Corporate var så förutseende att man gick över från analogt till digitalt eller från fixt till mobilt, utan det beror på att det är folk som går emot strömmen och säger att; - det här ska vi göra!, och så gör man det vid sidan av, är hans uppfattning. Nu fokuseras allt på Core och man glömmer att titta på det som händer vid sidan om, man tycker att man vet allt. Det värsta är att man sitter med kunder som också vet allt.

## VEM KAN BÄST

Ett fel vi gjorde i början, säger Friman, var att låta för smarta och erfarna och sådana som har jobbat länge på Ericsson, utvärdera idéerna. Det var helt omöjligt att få upp någon volym på innovationscellsstadiet. INN fick igång en eller två under den här perioden. Hela verksamheten gick i stå och som ett resultat lärde man sig att inte utvärdera idéer på det sättet. Hoff, som har varit länge i Ericsson, kom att få höra; - nej, vi visar inte det här för dig. Så han höll sig borta från startfasen, sedan när det blev tal om att organisera ett Venture, då kom han och andra med in i bilden.

Berg talar om samma grundtanke i det han nämner som think-tanks, - att ha en grupp som får ansvaret över vilka idéer som är värda att prövas. Han menar också att det är en farlig utveckling om det blir så att man har en think-tank som försöker hitta nya idéer. - Det har man hållit på med i industrin sedan 60-70-talet och det har inte blivit något bra av det. Erfarenhetsmässigt menar Berg att det är väldigt svårt att gå den vägen, han tror att INN är ett verktyg för att fånga upp idéer, men inte att titta på idéer som ligger utanför Ericsson. Berg säger att nog är det lätt för dem som jobbar i INN att själva falla för frestelsen att tro sig ha fantastiska affärsidéer.

Berg har erfarenhet från Saab Combitech, där han har arbetat. 1984 bildades det och då hade de en massa små puttrande verksamheter inne i Saabkoncernen, som de tog och petade in i Combitech. Sedan satte de dem på egna bolag en del gick mycket bra och andra gick inte så bra, men de flesta gick faktiskt väldigt, väldigt bra. Saab Ericsson Space och Saab Marine är exempel sådana. Berg tror att det var helt rätt att göra det, annars hade de dött inne i den stora organisationen. Däremot det som Saab Combitech försökte göra sedan, det var att komma med nya grejer, d.v.s. självgenererade inom Combitech. De var ute på en massa Ventures som de förlorade våldsamma pengar på. Berg tycker att INN ibland visar sådana tendenser: - Jag tycker att de försöker hitta på lite egna idéer istället för att jobba mer med att titta på vad det är det är för idéer som finns inom bolaget och operationalisera dem, och de saker som växer upp är sådant som växer upp utanför Ericsson här i Göteborg.

## VAD ÄR BÄST

Johansson för ett resonemang om att INN borde ha en öppnare profil ut mot divisionerna. Det finns en massa potential i att kunna serva bolagen mot varandra och i att hitta synergier: - Det är klart att Corporate ska göra det de gör; - men vi kan hjälpa er att få verklig fart på en del saker, menar Johansson hade varit en ödmjukare och en mer vinnande profil för INN.

- Om man bara sätter sig och gör någonting och det inte stämmer med de andra affärsdelarnas produktplaner, så blir det bara irritation. Det är till och med så att de kan bygga upp konkurrerande verksamheter.

Ett exempel, som Johansson berättar om, gjordes ju för ett tag sen där INN, rätt eller fel, gick in och satsade på streckkoder, byggde streckkodsläsare. Man gjorde det utan att fråga konsumentensidan, om de skulle bygga in streckkodsläsare i sina telefoner. Då hade man fått ett nej direkt, men sedan hade det sagts att det kanske är en god idé och så hade det byggts in. Men konsumentensidan sade att de hade en annan strategi. Och helt plötsligt så satsade INN stora pengar på någonting som var stick i stäv med det som gjordes på konsumentensidan. För att det verkligen ska kunna bli en stor affär måste tekniken in i mobiltelefonerna.

När det gäller att få unga företag eller Ventures integrerade till Ericsson, säger sig Johansson tro att den största svårigheten är Ericssons fullständigt absurda och dåliga inställning till att tillåta anställda att bli rika; – Man har inget optionsprogram, jo, det finns väl ett mycket begränsat. Man måste tillåta människor inom ett företag att lyckas. Det är Nokia mycket duktigare på. Tekniker bryr sig inte så mycket om, eller mindre om det. Det viktiga är en rolig arbetsuppgift, men ekonomer och affärsutvecklare vill både ha en rolig arbetsuppgift och se till att de kan bli rika. Så om man spinner in något så kanske man ska tillåta en struktur där personalägandet är kvar. Där har man ett bekymmer, ett jättestort bekymmer.

En kväll, solen gick ner så underbart vackert, kom en hel flock stora, vackra fåglar fram ur buskarna, ankungen hade aldrig sett dess lika i skönhet, de var alldeles skinande vita, med långa, smidiga halsar; det var svanar, de utstötte ett sällsamt ljud, bredde ut sina ståtliga, långa vingar och flög bort från de kalla trakterna till varmare länder, till öppna sjöar; de steg så högt, så högt, och den fula lilla ankungen blev så underlig till mods; han svängde runt i vattnet som ett hjul, sträckte halsen högt upp i luften efter dem och utstötte ett skrik så högt och sällsamt att det nästan skrämde honom själv. Å, han kunde inte glömma de härliga fåglarna, och när han inte längre kunde se dem, dök han ända ner till botten, och när han kom upp igen, var han alldeles utom sig. Han visste inte vad fåglarna hette, inte vart de flög, men höll ändå av dem, så som han aldrig hade hållit av någon; han avundades dem visst inte, hur skulle det kunna falla honom in att önska sig en sådan skönhet, han skulle varit glad, om bara ankorna hade velat tåla honom bland sig – det stackars fula djuret!

Och vintern blev så kall, så kall; ankungen måste simma omkring i vattnet för att hindra det att alldeles frysa till, men för varje natt blev hålet som han simmade i, mindre och mindre; det frös så det knakade i isskorpan; ankungen måste ständigt röra på benen, så att vattnet inte skulle frysa; till slut blev han utmattad, låg alldeles stilla och frös så fast i isen. Tidigt på morgonen kom en bonde, han fick se honom, gick ut och slog sönder isen med sin träsko och bar hem honom till sin hustru. Där kvicknade han till. Barnen ville leka med honom, men ankungen trodde att de ville göra honom illa, och för i förskräckelse rakt upp i mjölkfatet, så att mjölken skvalpade ut på golvet; hustrun skrek och slog ifrån sig med händerna, och då flög han upp i byttan, där smöret låg, och så ner i mjöltunnan och upp igen; å, så den såg ut! Hustrun skrek och slog efter honom med eldtängen, och barnen sprang omkull varandra för att fånga ankungen, och de skrattade och de skrek – väl var det att dörren stod öppen, ut för han bland buskarna i den nyfallna snön – där låg han som i dvala.

Men det skulle bli alltför bedrövligt att berätta om all nöd och allt elände, som han fick utstå under den stränga vintern - - den låg i mossen bland vassen, när solen åter började skina; lärkorna sjöng; det var härlig vår.

## PÅ DARRIGA BEN

Ericsson behöver ständigt utvecklas för att kunna ligga i fronten. Så vi är väldigt medvetna om att det är ett teknologi race, där 1 på 100 blir riktigt, riktigt stor och att 1 på 10 blir något. Så det är en svår urvalsprocess och dyr. – Det är farligt att sortera ut för tidigt, säger Karlsson.

INN har hämtat kunskap om hur man strukturerar Ventures från riskkapitalbranschen för att skapa liknande drivkrafter för personerna som arbetar i Ventures, men också för dem själva, i deras hantering av idén. – Vi har tittat på riskkapitalbranschen, säger Fransson på frågan om hur INN har grundat sitt arbetssätt; vi har träffat massvis av dem och sett hur de jobbar och de har varit väldigt öppna då att berätta hur de jobbar. Så vi har baserat det på den modellen.



## DRIVKRAFTEN

INN är lite grann att jämföra med ett industriellt riskkapitalbolag. – Vi arbetar väldigt fokuserat, men vi är fokuserade på att hitta nästa Core. För att fungera lite mer som ett sådant håller en ny organisering håller på att ta form, en s.k. partnerskapsbaserad organisation; detta för att kunna lägga makten och möjligheten att vara med och påverka var som helst i organisationen. – Den viktigaste personen för INN är Investment Managern. Det är han som kanaliserar all kunskap och alla nätverk mot entreprenören. Med en traditionell organisation så kommer han långt ifrån makten, vilket gör att attraktionskraften för sådana tjänster kan minska. Friman fortsätter; – det är en mängd kompetenser som söks i en sådan person och de måste vara kopplade till position i organisationen. Men med ett vanligt organisationsschema, så hamnar Investment Managern långt ner. Förutom en icke-traditionell maktfördelning så behövs ett icke-traditionellt belöningssystem. Det är förmodligen lättare att hitta och genomföra ett väldigt annorlunda arbetssätt än ett väldigt annorlunda belöningssystem på Ericsson. – Men, ett sant partnerskap bygger på att de två möts, makt och belöning ska kunna fördelas oberoende av arbetsuppgifter.

Det finns idag inget som driver en linjeföring att lämna ifrån sig intressanta idéer till INN, menar Friman. Han tänker sig att en linjeföring kanske säger; – jag kommer bara att lida av att folk börjar hos dig, för mitt projekt blir antagligen en månad försenad och vi kommer inte att få den här kundorden för att den här killen hoppar på det här nya. Min chef kommer bedöma mig utifrån det jag presterar.

Friman ser att Ericsson Corporate borde fråga enheterna; – Vad har din enhet skapat för något nytt för Ericsson under det gångna året? Det måste skapas drivkrafter i koncernen för att värdesätta detta. – Att man framstår som att man har gjort ett dåligt jobb fast man har gjort ett väldigt bra jobb när man har lämnat ifrån sig två personer som driver en spotterminal som ingen hade kommit på, det syns inte och det tycker jag är dåligt.

## BELÖNINGEN

Belöningssystemen har varit under behandling en rätt lång tid, men nu är det en struktur på plats för de entreprenörer som kommer till INN, säger Friman. Men; – det är ett känsligt kapitel, det är svårt för Ericsson att motivera skillnaden i potentiell utdelning mellan de som sitter och jobbar stenhårt i organisationen och de som blir entreprenörer hos oss. Vi har valt att ha ett Employers Stock Option Program, ESOP, som ger de anställda i ett Venture en ägarandel. Vi har sagt att ca 20 % av ägandet ska gå till dem som startar och de anställda. De anställda och idégivaren som startar ett Venture hos INN har en större trygghet än om de skulle ha samarbetat med ett traditionellt riskkapitalbolag. När de kommer internt ifrån Ericsson har de möjligheten att gå tillbaka till sina tjänster om det inte skulle bli något av deras satsning. Det återspeglas i den potentiella vinsten för dem också. Den blir lägre än vad den kan bli utanför Ericsson.

Friman tror inte att det innebär en nackdel för prestationen hos dem som arbetar med ett Venture; – de finns många personer som jobbar bättre om de känner sig trygga. Det är en nyckelfråga, att få det här att fungera. De anställda på INN, inklusive Investment Managers, arbetar med vanlig Ericssonkompensation, vilket innebär att deras prestationer inte påverkar deras ekonomi. Friman är medveten om problemet; – de kan när som helst gå ut och driva ett riskkapitalbolag, för de kan det här tillräckligt bra. Det är också personer som har slutat och gått över till riskkapitalbolag; – vi jobbar på det, men vi har inte hittat någon incitamentnyckel än.

Ett av de bakomliggande motiven till att Ericsson tog det här steget, att de har skapade ett eget bolag, hänger ihop med belöningssystemen. – Om man sitter som vi satt innan, långt ner i organisationen, då har du inte mandat, testrättigheter och lov att agera på ett självständigt sätt; vilket är en fullständig nödvändighet. En annan sådan begränsning, som måste bli anpassad till marknaden för entreprenörer, är belöningssystemen, säger Fransson.

Svårigheten med ett sådant här belöningssystem, ligger i grundtanken med INN. – vi tjänar ju inga pengar!, säger Friman. Om Ventures blir bra, och det är vad vi jobbar för, så ska de in i verksamheten. INN är exit-driven, vi ska inte driva eller äga Ventures mer än cirka två år. På den tiden blir de inte vinstgivande, om de är sådana INN är ute efter.

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 varligt friskt! Och rakt framför honom, ur de täta busksnären, 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!

Han kände sig riktigt glad över all nöd och alla vedervärdigheter han hade prövat på; nu förstod han riktigt sin lycka, all den härlighet som väntade honom. - och de stora svanarna simmade runt omkring honom och strök honom med näbben.

I trädgården kom några små barn. De kastade ut bröd och sädeskorn i vattnet, och den minsta ropade;

- Där är en ny! Och de andra barnen jublade också: Ja, det har kommit en ny! Och de klappade i händerna och dansade runt, sprang efter far och mor, och bröd och kakor kastades ut i vattnet, och allesammans sade de: Den nya är den vackraste! Så ung och så skön! Och de gamla svanarna bugade sig för honom.

Då kände han sig riktigt blyg och stack huvudet under vingen, han visste inte själv hur det var fatt, han var alltför lycklig, men inte det minsta högfärdig, för ett gott hjärta blir aldrig högmodigt. Han tänkte på hur han hade varit förföljd och förhånad, och hörde nu alla säga, att han var den vackraste av alla fåglar. - Och syrenerna böjde sig med sina grenar ända ned i vattnet till honom, och solen sken så varmt och så gott; då slog han ut vingarna, sträckte ut sin smidiga hals och jublade av hela sitt hjärta: Så mycket lycka drömde jag inte om, när jag var den fula ankungen!

## FRAMTIDEN ÄR VÅR

Berg tror att framtiden för Ericsson kanske är att de ska jobba i lite mindre kluster; - att jobba lite annorlunda, jobba i Joint-Ventures och med småskalighet. Det kan vara ett sätt som vi kommer att se mer av i framtiden. Det är ganska fräscha idéer och kul arbetsuppgifter. Dessa Ventures kan också vara en gateway för nya typer av människor in till Ericsson, istället för att mjölka ut kompetensen från Ericsson till det nya. Att detta inte är alldeles lätt att åstadkomma, sticker inte Berg under stolen med. På frågan om vad som är det största hotet mot INN svarar han; - Jag tror att hotet är att man inte kommer i samklang med varandra. Nu stöds ju detta väldigt mycket och framförallt av Kurt Hellström och några till, men det finns många som inte stödjer detta och tycker det är fel att göra det. Det kan hända att det går sämre för Ericsson och då kan det bli att de vill organisera det på ett annat sätt. Det är en skör tråd INN sitter på, det är ett skört mandat så att säga. - Jag tycker det är rätt, men; - du frågade om hotet, säger Berg.

I samtal om den nya riskkapitalmarknaden och hur den kan komma att påverka Ericsson, ser Berg ett möjligt scenario i framtiden i interaktionen mellan Ericsson och riskkapitalbolag. - Vi tänker oss Ericsson som 100 % ägt av Ericsson, det är möjligt att det är en annan struktur som vi har att vänta för industrin. Det är möjligt att det drivs en mängd Ventures och att vi ska jobba ihop med de här olika riskkapitalbolagen, snarare än med någon ny teknologi. Det ett nytt sätt att jobba tillsammans med industri, vilket kan vara framtiden. Att Ericsson inte arbetar som en jättestor monolit, utan som en hybrid. Jag tror att det är en av farorna för Ericsson; - att vi är så pass stora. För om du har en sådan där jättestor monolit som ska försöka ha en gemensam strategi så är det ju så

att du kan bli väldigt stark, men du blir också fruktansvärt skör. Rycker man bort ett ben så åker hela monoliten dit.

Filipsson ser INN som en av de viktigaste aktörerna för att åstadkomma det här; – det är klart att det förväntas att vi skapar nya verksamheter, nya lönsamma produkter, områden, d.v.s. Core Business egentligen. På tre till fem års sikt kan visionen vara att öka EMWs fakturering med fem miljarder och en miljard i vinst. Det är en succé story av en väldigt lyckad innovationsverksamhet. Filipsson tror också att det lika gärna kan bli verksamheter som inte är kärnverksamheter, men där Ericsson har ett deläggande. WirelessCar är ett exempel på ett sådant Joint Venture. Om vi har fem sådana Joint Ventures som vi äger 10 % av och att en av dem är lönsamma och expanderande verksamheter, så är det också intressant. – Det tror jag är ett möjligt framtidsscenario, att den typen av verksamhet blir en viktig del för Ericsson. Man äger inte hundra procent och gör allting själv, utan man har sådana här viktiga samarbeten också. Det är möjligt att de som prioriterar makt tycker att det inte är intressant med någonting som Ericsson inte har majoritetsägande i, för det har vi ingen kontroll över. Äger man 10 % så är man ju bara en intressent, men har man majoritetsägande så har man styrmöjlighet.

Karlsson vill att INN ganska snabbt lyckas med någon idé, för att om man inte kan lyckas med detta inom en rimlig tid så blir det svårt; – jag ser att man driver fram något som kan vara bra utifrån vår synpunkt och som också visar värdet, vilket blir som ett erkännande. Då blir det också tydligt. Koncernledningen har genom Kurt Hellström uttalat att verksamheten skall vara fri från övrig verksamhet. Men, för att bli förankrad krävs det nog att INN visar på ett resultat som är positivt för divisionerna.

# ANALYS

---

I detta avsnitt kommer vi att analysera teori och empiri utifrån ett antal olika perspektiv, för att förstå olika problem och möjligheter. Tanken med analysen är att fläta samman teorin med vad vi har sett och hört från vårt fallföretag. Analysen följer samma struktur som återfinns i teorin med avseende på huvudrubriker. Vi har valt att inte tillämpa samma underrubriker som i teorin då vi bedömt att det skulle begränsa vår analys. De intressanta sambanden finns oftast mellan de olika rubrikerna och inte under dem.

## MOTIV

*"Kapaciteten till att lära sig och att växa, härstammar från förmågan att vara reflekterande. Att ta sig tid att analysera, tänka tillbaka på vad som gick bra och på vad som gick dåligt; att utveckla insikt och slutligen, att kunna generalisera från denna reflektion. Organisationer, precis som människor, behöver göra så om de ska växa och förbättras." (Fritt översatt, Chesbrough & Smith, 2000, s3)*

Motiven bakom att organisera en ICV, bottnar ofta i en reflektion från någon; att det finns utrymme för organisationen att växa och utvecklas (Chesbrough, 2000). Precis som Xerox så upplever många teknikföretag sig ha mer teknik än affärer. För att kompensera sig för den obalansen provar de olika vägar att exploatera denna teknologi (ibid). Precis som Xerox så är INN en sådan väg, Arne Filipsson berättade hur det som idag kallas för EBIV en gång startade ur precis samma drivkrafter; att de upplevde att det borde gå att göra något mer med deras kompetens än det som Ericsson arbetade med just då. Både Filipsson och Ulf Berg belyser vikten av att ett kvalificerat arbete även måste vara utvecklande och roligt. Detta var också en av drivkrafterna till EBIV, menar Filipsson.

Drucker (1974) med flera har poängterat vikten av att separera innovativa verksamheter från den operativa delen och ju mer revolutionerande idén är desto viktigare är det. Detta är något som även finns i grundtanken med INN. Anders Friman vill se INN som en fristad för entreprenörer och fritt tänkande. Utifrån detta tog, enligt Friman, en struktur form som kan ta hand om entreprenörer utan att belasta dem med det strukturmässigt jobbiga i Ericsson. I Frimans uttalande kan vi känna igen vikten av att skydda den nya affärsverksamheten från moderbolagets dominanta värderingar och normer samt att hitta en struktur och klimat som underlätta för entreprenören vilket Fast (1978) menar är grundläggande byggstenar. Roland Karlsson tar också upp att nya idéer inte får rätt fokus p.g.a. att den vardagliga verksamheten är för dominant. Karlsson ser att en separat verksamhet krävs för att nya idéer ska få rätt prioritet och grogrund, vilket också stöds av Fast (1978).

I teorin finns det ett antal olika motiv beskrivna. Dessa har delats in i strategiska och operativa motiv, vilket delvis kan förklaras utifrån vilket tidsperspektiv som motivet gäller. Även i INN kan man hitta dessa motiv där vissa är mer långsiktiga och med mer strategisk innebörd. Ett av de uttalade motiven bakom INN är att skapa morgondagens kärnverksamheter.

Enligt Friman finns det inga konkreta krav från Ericsson på vad INN ska leverera. Att leverera nästa kärnverksamhet, det är ett krav som INN framförallt ställt på sig själv. Detta är ett långsiktigt motiv och det kan direkt förknippas med flera av de motiv som benämns i teorin som exempelvis att utveckla nya kompetenser, hitta marknader och marknadsteknologier vilka kan ha goda framtida potential. Om de kommer att lyckas med att uppfylla sitt motiv är högst oklart. Vår uppfattning är dock att moderorganisationen tycker att motivet är en bra ambition, men att de inte vill sätta någon direkt tilltro till att INN levererar en ny kärnverksamhet.

Att som motiv eller syfte välja skapandet av nya kärnverksamheter för Ericsson, leder till två slutsatser: antingen vill man att INN ska komplettera de nuvarande kärnverksamheterna som blir allt mer fokuserade, eller så säger man det för att man inte kan säga annat. Förklaringen till det påståendet ligger i ett citat av Mark Myers, VD för Xerox, där han säger följande: Xerox har en utmaning. Som ett 20-miljarders (USD) företag som ska växa med samma takt som marknaden, behöver vi öka med 2.3 miljarder (USD) i omsättning per år. Våra investeringar i lyckosamma spin-offs ger oss kanske 10 till 50 miljoner (USD) tillbaka per år. Det är alltså svårt att räkna ihop

affären och möta marknadens krav på värdetillväxt eftersom de flesta investeringarna inte är lyckosamma. Så även om INN kommer att visa på en högre vinst per investerad krona än Ericsson som helhet, så kommer de sannolikt inte att tjäna tillräckligt mycket för att de ska vara intressanta för Ericsson som koncern, inom rimlig tid. Genom att säga att motivet ska vara att skapa nya kärnverksamheter undviker Ericsson den kritiken, genom att resultatet inte kan mätas kortsiktigt.

Berg och Friman talar också om en företagshistorik som visar att så gott som all ny kärnverksamhet har börjat som sidospår, utan stöd i affärsverksamheten. Detta ligger som ett motiv till organiserandet av INN. För, säger Berg, kunde enskilda affärsdelar dölja förlustprojekt i den övriga verksamheten. Den tiden är förbi. Ericsson måste fokusera mer och mer för att kunna konkurrera. Därför är det jätte viktigt att det finns en ventil ut för sådana initiativ. Konsekvenserna av fokusering är att den löpande verksamheten tar allt mer plats och inte ger utrymme i organisationen för osäkra initiativ som inte stödjer de kortsiktiga målen. Denna problematik nämner Fast i sina studier redan 1978. Även om Berg i sitt uttalande ser stora strategiska möjligheter med att INN tar hand om de idéer som inte passar in den ordinarie verksamheten, så finns här också en underton av vissa operativa motiv. Berg ser den ökade fokuseringen som ett resultat av det höga konkurrenstrycket och det finns inget utrymme kvar för att hantera personer med udda idéer. Eftersom det inte finns några direkta rutiner hur sådana ärenden ska hanteras inom moderbolaget kan detta lätt ses som ett problem och något som gärna skjuts på framtiden. Här kan då INN operativt underlätta för moderorganisationen genom att frigöra den från det som Tidd et al (1997) beskriver som "icke kärnverksamhet", d.v.s. aktiviteter som inte stödjer moderorganisationens uppsatta mål.

Om motivet är att "göra nästa kärnverksamhet", så är det någonting som Ericsson inte tidigare lyckats organisera sig till att göra. Dessa har historiskt ofta varit initiativ som motarbetats internt. Att ett organiserat initiativ till detta också motarbetas, är därför att förvänta. Är det så att bara ett fåtal personer i toppledningen sponsrar initiativet minskar oddsens för att det ska bli en långsiktig etablering (Fast, 1978).

Beroende på vilka motiven är, och hur de är förankrade i den övriga organisationen, får det olika konsekvenser för ICV verksamheten. Är motiven förstådda och accepterade generellt i organisationen, eller är det gjort på initiativ av ett fåtal personer? Den långsiktiga utvecklingen beror på det.

## SAMMANFATTNING

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 medan INN har ett mer strategiskt perspektiv i att skapa morgondagens kärnverksamheter. Den konflikt som kan uppstå beror på att affärsenheterna ser INN som ett sätt för dem att avlasta sin egen affärsutveckling. INN 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.

## STRUKTUR

INN är en organisation med syftet att ta hand om udda idéer som har potentialen att bli en viktig del av Ericssons affärer. Vissa delar är enligt organisationsschemat integrerade med den operativa organisationen i moderbolaget, t.ex. EBIV i Mölndal, medan andra delar inom INN, t.ex. huvudorganisationen och Hub-verksamheten i Stockholm, är organisatoriskt frikopplade från den övriga verksamheten. Förutom att det skiljer sig åt organisatoriskt inom INN, hur de är placerade, så skiljer det sig också fysiskt. INN i Stockholm är inhysta på Telefonplan, Ericssons huvudkontor. EBIV är inflyttad i lokaler på Chalmers teknikpark.

När det gäller INNs förutsättningar tar litteraturen på flera ställen upp valet av placering och struktur (Sharma & Chrisman, 1999; Tidd et al, 1997; McNally, 1997; etc.). Drucker (1974) poängterar vikten av att allmänt flytta ut sökandet av innovationer från den ordinarie affärsverksamheten. Hur självständig verksamheten ska vara beror på verksamhetens beroende av moderorganisationen när det gäller; styrning och ledning, resurser, inlärningsmöjligheter och skydd mot motståndet från moderföretaget (Sharma & Chrisman.1999). Man måste också vara medveten om hur man är placerad gentemot de existerande affärerna, både fysiskt och organisatoriskt, och vilken innovationshöjd som Ventures har. En orsak ligger i möjligheten att kunna hitta synergier med moderbolaget. Det har också betydelse för utformningen av sponsorskapets närhet, till både sig själv och aktuella Ventures.

Behovet av organisatorisk frihet, i kombination med att utnyttja samma organisationsresurser, är fyllt av faktorer som skapar konflikter. Motiven till varför ett företag startar ett ICV program och den tilldelade uppgiften, har avgörande betydelse för vilken struktur som kommer att vara framgångsrik för en ICV verksamhet.(ibid)

Xerox fyra försök i att hantera udda idéer är intressant att se närmare på. Till en början saknades struktur, spin-offs gjordes på initiativ av enskilda personer och Xerox lyckades sällan behålla något ägande i dem. Nästa generation blev en företagsangelägenhet i det att spin-offs användes som ett sätt att med värdighet avsluta projekt som inte längre var aktuella för Xerox. Strukturen för det saknades fortfarande, det blev konflikter och varje enskilt fall gick ofta ända upp till toppledningen för hantering. I det tredje försöket, XTV, gavs en första struktur; XTV skulle likna en riskkapitalfirma. XTV blev alltmer frikopplad från Xerox och chefer inom Xerox kände att det ledde till en försämring av möjligheterna till synergier. Det ledde så småningom till konflikter med argumenten att XTV konkurrerade med Xerox med hjälp av deras egna resurser, och minskade värdetillväxten för Xerox, i stället för att öka den. Den sista strukturen, XNE, fick en utformning som låg mycket närmare Xerox affärsenheter. De fick i uppdrag att leta efter idéer internt och att låta intern affärsutveckling ha första rätten till att utveckla dem. Interaktionen mellan XNE och Xerox olika affärsdelar var tydlig i den valda strukturen. Utvecklingen av Xerox ICV program har gått från en avsaknad av struktur, över autonomi, till en relativt hög grad av interaktion med Xerox kärnverksamheter.

Ericsson har en inte allt för olik historia. Det har funnits olika initiativ hos en del affärsdelar över lång tid. ERA hade en verksamhet under Jöran Hoff, EMW hade en under Filipsson. Första försöket till en gemensam struktur för hela Ericsson, Ericsson Business Innovation, togs 1998. I juni 2000 fick den en ny, mer autonom struktur. Om utvecklingen kommer att fortsätta följa Xerox historia blir nästa struktur en tätare interaktion med Ericssons affärsdelar. Det finns också många röster som talar för en sådan utveckling. XNE blev tre år gammal. Orsakerna till att det upplöstes finns det inte information om. Det kan vara så att utvecklingen av strukturer faktiskt går mot att hitta en långsiktig arbetsform som ligger relativt nära kärnverksamheterna. Men, det kan också vara en pendeleffekt som bara kommer att fortsätta. Lösningen ligger kanske bortom dessa olika sätt att placera ICV programmen i förhållande till företaget. Motiven att förändra hos Xerox verkar i större grad vara en konsekvens av att man har blivit kritiserad än att man har sökt efter en optimering utifrån ett klart syfte med ICV. Om det är så, då är risken att man fortsätter att bli skuffad hit och dit, för hur man än gör så finns det dem med mer makt som man stöter sig med.

Att strukturera utifrån tanken att en ICV verksamhet ska ligga mellan den interna affärsutvecklingen och den privata riskkapitalmarknaden är utgångspunkten för Chesbrough (2000) i hans artiklar om Lucent's organisering av sin New Venture Group. Om uppgiften är att kapitalisera på de Ventures som startas, kommer det sannolikt vara så att konkurrensen finns bland andra riskkapitalbolag. Och då blir konkurrenssituationen så som

Chesbrough beskriver den, att utnyttja de unika konkurrensfördelar som ICV verksamheten har jämfört med riskkapitalmarknaden. Men att kapitalisera på Ventures är inte den uppgift som INN har tilldelat sig. Alltså, de unika konkurrensfördelar som Chesbrough (2000) identifierar kan vara giltiga också för INN, men konkurrenssituationen blir en annan.

- Om man har aktiemarknaden som huvudkund för sina Ventures och den egna organisationen som huvudleverantör av idéer innebär det naturligt att man måste hitta en position mellan de två som möjliggör detta.
- Om man har kärnverksamheten som huvudkund för sina Ventures och huvudleverantör av idéer, kommer det ofrånkomligt att ställas krav på att man anpassar sig, på ett sätt som möjliggör denna relation. Balanseringen blir då mellan att ha organisatorisk möjlighet att driva Ventures, och att ha organisatorisk möjlighet att integrera dem tillbaka till kärnverksamheten.

## STRUKTUR FÖR ATT SKAPA NYA KÄRNVERKSAMHETER

INN är idag ett fristående bolag inom Ericssonkoncernen och rapporterar direkt till koncernledningen. Block & MacMillan (1993) beskriver strukturell självständighet utifrån behov av ledning, resurser, inlärningsmöjligheter och skydd mot motståndet från företaget. Friman menar att INN är väldigt självständiga och att moderorganisationen inte lägger sig i hur verksamheten styrs eller drivs. Detta kan vara en konsekvens av att vara fri från organisationen i stort. Och för att organisera Ventures som ska ligga utanför moderorganisationen är det rimligt att ICV verksamheten själv också gör det. Magnus Fransson motiverar beslutet att lägga INN som ett separat bolag med att; - om man sitter långt ner i organisationen, då har INN inte mandat att testa saker, och möjlighet att agera på ett självständigt sätt. Det är en absolut nödvändighet, bland annat för att kunna agera tillräckligt snabbfotat.

Enligt Friman ligger INNs placering på randen till att vara utanpå och att vara inuti Ericsson, och där ligger också deras styrka. - Vi är ett eget bolag som är bra på att experimentera och göra det lättare för entreprenören. - Vi vill skapa en struktur där man kan ta hand om entreprenörer, ta det bästa ur Ericsson men låta honom slippa det strukturmässigt jobbiga.

Internt inom INN så är beslutsprocessen enligt Friman ingen "top-down utan snarare en bottom-up process". Här är det inte så att VDN för Ericsson har sagt att: - Det här ska vi göra, eller här måste vi finnas! - utan det är snarare så att det är vi som försöker bevisa att det här är bra, detta måste finnas, det här är bra för Ericsson". Sharma & Chrisman (1999) menar att där den typen av entreprenörskap, "bottom-up" råder, så har entreprenören och sponsorn en väldigt viktig betydelse för att lägga upp ramarna och bistå med en typ av sponsorskap.

När det gäller styrning och ledning är INN till stor del självständiga, men de har däremot ett större beroende till moderbolaget när det gäller resurser. Friman påpekar att de har en stor fördel att ha Ericssons kompetens i ryggen, men också att det är viktigt att de får tillgång till dessa. Sharma & Chrisman (1999) skriver att ICV verksamheter kan ligga nära moderbolaget om affärerna ligger inom samma område, eller att nyhetsvärdet är så lågt att Ventures till stora delar kan använda sig av befintlig teknik. Eftersom INN har till syfte att skapa framtidens kärnverksamheter är ofta deras Ventures av högt nyhetsvärde, vilket snarare motiverar att dessa Ventures skyddas, än att de utvecklas i den operativa verksamheten. När målet är att skapa nya kärnverksamheter krävs en integration med Ericsson, förr eller senare. I takt med ökad differentiering av Ventures kommer sannolikheten att integrera dem med den operativa organisationen att minska (Galbraith, 1982). Galbraith (1982) kallar det för differentierings/integreringsdilemmat. En ny kärnverksamhet ska vara helägd och utgör en betydande del av Ericssons affärer, säger Friman. Om syftet är att integrera ett Venture ligger den största svårigheten i integreringsprocessen enligt Burgelman (1985), Tuschman & O'Reilly (1997) och Schrage (1999). Balanseringen ligger då mellan att skydda Ventures från att bli uppätta av moderorganisationen, och att kunna släppa tillbaka dem innan de har skaffat sig en egen, alltför stark, kultur.

Att strukturera enligt en "Best Practice" modell visar sig alltså oerhört svårt, om inte omöjligt. Fast (1978) avslutar sin rapport med att konstatera; nyckeln i att framgångsrikt leda ICV program ligger i att leda dess evolution, att anpassa sig efter de strategiska och politiska förändringarna i företaget.

## SAMMANFATTNING

Behovet av organisatorisk frihet, i kombination med att utnyttja samma organisations resurser, är fyllt av faktorer som skapar konflikter. Motiven till varför ett företag startar ett ICV program har avgörande betydelse för vilken struktur som kommer att vara framgångsrik. Balanseringen blir mellan att ha en organisatorisk möjlighet att driva Ventures, och att ha en organisatorisk möjlighet att integrera dem tillbaka till kärnverksamheten.

Om utvecklingen av Ericssons ICV kommer att fortsätta följa Xerox historia blir nästa struktur en tätare interaktion med Ericssons affärsdelar. Det kan vara så att utvecklingen av strukturer går mot att hitta en långsiktig arbetsform interagerar med kärnverksamheterna. Men, det behöver inte vara så här, utan lösningen ligger kanske bortom de sätt som har prövats.

## PROCESSER

Den information som redovisats under processer i teorin och i empirin har sammanfattats under två rubriker; idéer och resurser.

## IDÉER

Friman beskriver två sätt som Ericsson Business Innovation arbetar på för att generera idéer: passivt och aktivt. Det passiva sättet fungerar så att INN finns till för personer som vill ha möjlighet att utveckla en idé, och de ställer ofta upp i olika events om de blir tillfrågade. I dagsläget får de in så pass mycket idéer att de inte hinner vara med överallt. Det aktiva sättet däremot innebär att INN själva identifierar områden som de anser att Ericsson ska befinna sig i strategiskt forum. De Ventures som drivs i Stockholm i dagsläget har tagits fram på det sättet. I teorin beskriver flera författare att de viktigaste källorna för idéer finns internt inom moderorganisationen (Siegel et al, 1988; Chesbrough & Socolof, 2000). De Ventures som drivs idag och som har startats upp av INN är till 95% från interna idéer, men i dagsläget kommer majoriteten av idéerna från externa källor via olika nätverk.

- En intern idé har ofta bättre kvalitet än en som kommer från extern källa, medger Friman. En extern idé har oftast inte den innovationshöjd som krävs och det är sällan det kommer in en tillräckligt bra idé utifrån. Hamel (1999) poängterar att ett företag ska utnyttja sina interna källor och skapa en dynamisk marknad för idéer. De ska ta vara på de förmåner som de har gentemot riskkapitalbolagen och ska försöka föra in "Silicon Valley" mentaliteten in i företaget (ibid). Olle Stenberg menar också att det finns en stor potential inom storföretagen och han tror att det sitter mycket folk med bra lösningar.

En intern idétävling var planerad att anordnas inom Ericsson efter sommaren 2000, men enligt både Fransson och Friman behövdes inte detta då INN får in tillräckligt med idéer. Detta kan dock ses lite motstridigt till det Frimans tidigare konstaterande att interna idéer oftast har bättre kvalitet och att 80 % av idéerna som kommer in är externa. Filipsson däremot, ser att genom att hämta idéer inifrån bäddar man för konflikter. Han menar på att timingen just nu inte är speciellt bra då flera enheter på EMW är hårt belastade. - Det skulle vara förödande för EBIV att röra om i grytan nu, för det är viktigt att ha en god relation till Ericsson; - det skulle skapa stor irritation om man drog igång en idétävling som uppmuntrar till initiativ utanför affärsdelarnas fokus.

När det gäller vart ifrån idéerna ska komma, menar Örjan Johansson att idéerna bör komma internt och från nära kontakt med affärsenheterna: - Faran med att ta in externa idéer är att de kanske inte stämmer med de andra affärsdelarnas produktplaner, då kanske man gör dubbelt arbete eller bygger upp konkurrerande verksamheter, menar Johansson. Lucent New Venture Group arbetar nära forskningsdelarna i företaget men också alltmer nära företagets affärsdelar för att lära sig om marknadstrender och behov (Chesbrough 2000). Det har förbättrat effektiviteten i att upptäcka nya möjligheter (ibid). Xerox New Enterprise (XNE), vilket är Xerox fjärde generation av ICV program, arbetade aktivt med att söka idéer inom företaget och sedan att presentera dem för affärsenheterna. Bara om idéerna ansågs ligga utanför affärsenheternas intresse bedömde XNE om det var intressant för dem att gå vidare med dem eller inte. Till skillnad från det förra programmet, Xerox Technology Ventures (XTV), var XNE inriktat på att hela tiden ha en dialog med affärsenheterna och till varje pris inte uppfattas som en konkurrent till dem.



INN bör beakta möjligheten i att vända sig inåt i organisationen och utnyttja den kunskap som finns där, men det finns en konflikt mellan att effektivt kunna fokusera kärnverksamheterna och att införa ett kreativt klimat hos dem. En annan konflikt som uppstår om ICV programmet marknadsför sig mot kärnverksamheterna utan deras gillande kommer vid integreringen av en potentiell ny kärnverksamhet. För att tidigt kunna bygga relationer som underlättar denna process behövs en god relation mellan ICV programmet och kärnverksamheterna (Galbraith 1982). Svårigheten att lyckas integrera ett Venture ökar nämligen med avståndet mellan ett Venture och kärnverksamheten (Christensen & Overdorf, 2000).

Att ett kreativt, dynamiskt företagsklimat inte är omöjligt att skapa är historien om Shell ett exempel på. Även 3M är ett ypperligt exempel på hur innovativiteten inte är bunden till individer, utan kan finnas som en del i företagskulturen. Silicon Valley är ett av världens mest innovativa och värdeskapande områden. En vanlig uppfattning bland företagsledare är att det är människorna i "the Valley" som är så olika de i storföretag att det är omöjligt att överföra den kulturen till det egna företaget (Hamel 1999). Vad det är i Silicon Valley som urskiljer den är inte dess människor, utan det är sättet som de gör affärer på. I en miljö som genererar mångdubbelt större värden än något storföretag, skiljer sig hanteringen av idéer; idéer tillåts cirkulera fritt (ibid).

## RESURSER

INN äger Ventures som de investerar i, men den huvudsakliga resursen finns i personalen. INN jobbar med nätverk i interaktion med Ericsson. De resurser som krävs till Ventures hämtas både internt och externt; - Där har vi ju en fördel gentemot riskkapitalbolagen, anser Friman. Chesbrough (2000) menar på att om ett ICV bolag kan utnyttja resurserna på ett naturligt sätt så finns det en potentiell fördel med att skaffa dem internt och ser också det som en unik fördel gentemot riskkapitalbolagen.

Resurser i form av humant kapital är det som INN och EBIV ser som viktigast och det som är mest kritiskt att ha tillgång till. Finansiellt kapital ses inte som en kritisk resurs i detta sammanhang. Shrader & Simon (1997) ser teknisk expertis hos det humana kapitalet och varumärkesidentifikation som några av de avgörande resurserna för en ICV verksamhet. Fransson ser INNs fördel gentemot riskkapitalbolag i termer av industriella värden, som t.ex. teknologi och "branding". Ericsson är ett teknikbaserat företag så teknisk expertis finns det gott om hos moderföretaget. Kan INN få teknisk kompetens internt så ser Chesbrough (2000) det som en stor fördel gentemot riskkapitalisterna, då denna kunskapsbaserade tillgång kan stödja de strukturella fördelarna.

Ericssons varumärke är väletablerat såväl lokalt som globalt och detta kan enligt Fransson både vara positivt, men i vissa fall också en belastning. Människor har respekt för Ericsson, eftersom det är ett högteknologiskt företag så går man inte med en rå idé till INN. Många tror att de måste ha jobbat upp en viss trovärdighet, vilket Fransson tycker är lite synd. INN vill gärna komma så nära den råa idén som möjligt. Samtidigt kan varumärket vara en styrka och en attraktionskraft för bra idéer och många väljer Ericsson på grund av deras industriella värden.

Av resurser så talas det på INN om personalen som flaskhalsen och det som leder till resursbrist. Den faktor som är absolut mest påtalad är konkurrensen om personer inom företaget, menar Berg. Han har mött divisionschefer som är irriterade över att EBIV tar resurser i form av personal, de ifrågasätter även dess existens. Detta kan vara ett av de skäl som Friman ser när han påstår att det inte är detta problem som lett till att INN inte marknadsför sig internt. Redan 1978 konstaterade Fast att en ny ICV verksamhet ofta ses som ett hot mot den etablerade affärsverksamheten. Detta har senare också konstaterats av flera forskare så som exempelvis Block & MacMillan (1993) och Chesbrough (2000). Shrader & Simon (1997) påpekar att även om ett ICV program har tillgång till förstklassiga resurser så kan de begränsas av politiska hinder. De interna etablerade avdelningarna blir ofta upprörda, då de anser att ICV verksamheten gör intrång på deras källa av resurser.

Detta är vad Fransson kallar en paradox, som INN måste kämpa med; - Vi måste ställa oss utanför som ett litet bolag och vara snabbfotade ägare, men varje gång vi ska hämta hem det som vi har erbjudit i samarbetsavtalet med entreprenören, så är det inget som säger att vi ska stå först på listan över resursfördelningen. Visst är det i många fall resurserna från moderbolaget som gör det möjligt för ett Venture att gå ut på marknaden, som Shrader & Simon (1997) säger, men allt som oftast möter de motstånd när de försöker hämta hem resurserna.

För att kunna hantera problematiken handlar det mycket om att ha ett bra personligt nätverk och att man känner många människor samt har personlig kontakt med Ericssons organisation. Det gäller alltså att ha ett starkt socialt

kapital i företaget som Burgelman (1988) också påpekar genom Greene et al (1999). Han menar att det sociala kapitalet är avgörande för ledningen av en ICV verksamhet och att det sociala kapitalet består av relationer och nätverk i moderbolaget. Friman säger vidare att den större delen av Investment Managerkåren bör vara väldigt erfarna och ha sitt ursprung från Ericsson. Burgelman (1988) menar att trovärdighet och rykte är grunden till företagsledarnas resursfördelning. Investment Managers måste därför ha access till ett stort nätverk och det är något som tar tid att bygga upp i stora organisationer. Friman slutar med att poängtera; - Om vi inte använder oss av Ericssons tillgångar så kunde vi lika gärna göra något annat.

Fördelning av resurser är ett ålderdomligt sätt att tänka enligt Hamel (1999) och han menar att ett företag som arbetar med att skapa kreativitet och ny affärsverksamhet borde i stället attrahera resurser. En bra idé lockar resurser i form av kapital och talang annars är det ingen bra idé. Silicon Valley är ett exempel på där man använder resursattraktion, bästa man på bästa plats, helt enkelt (ibid). Visst är det som sker i Silicon Valley ett praktexempel, men att applicera det i storföretagskulturer måste ske successivt, säger Stenberg. Någoting måste dock ske i företagen då en ny trend börjar ta fart. Stenberg menar att attityden och värderingarna till nyskapande och att starta eget företag har förändrats. Förr skulle man arbeta i ett stort företag, men idag går trenden mer mot att driva egen verksamhet. Det går att jämföras lite med vad som händer i Silicon Valley där man utnyttjar kompetenser på ett helt annat sätt, säger han.

Hamel (1999) utgår från samma resonemang när han ställer frågan om vad som skulle hända om 20 % av de bästa anställda slutade under ett och samma år. Han menar på att många företag betalar ett pris för att ha misslyckats med att skapa en inre marknad för talanger. I "the Valley" däremot tillåts idéer, talang, och kapital att cirkulera fritt. Syret till den entreprenöriella andan är nyhetsvärde, mening och påverkan. Om inte företagen lyckas ge sitt folk utvecklande arbete så kommer de att försvinna till andra företag (ibid). I Ericsson är medelåldern på divisionscheferna hög och flertalet har arbetat inom koncernen ett bra tag under sin karriär. Vissa har aldrig ens lämnat företaget, enligt Berg så är det de unga som står för personalomsättningen. Han menar också att Ericsson måste anpassa sig till detta. I Silicon Valley byter de anställda jobb för att de vill ta tillfället att få arbeta med nästa stora sak och få vara med där det händer. Därför attraheras de bästa talangerna av företag som ägnar sig åt jättemöjligheter (Hamel, 1999). Friman påpekar också att många vill syssla med saker som de tycker är roligt, och byter arbetsuppgifter när de känner att det finns roligare saker att göra.

Internt i moderbolaget så sker det ju också hela tiden konkurrens mellan de olika projekten. Därför är alla som kan vara en bättre arbetsgivare och har en bättre produkt konkurrenter. Därför ser Friman inte konflikten mellan INN och övriga Ericsson inte större än att INN kan hantera den. - INN är inte mer av en konkurrent till Ericsson än vad andra Ericssonbolag och andra företag är. INN vill inte upplevas som att de går och snor folk, men det är ofrånkomligt om det är interna idéer så kommer det några personer med idén. Om divisionschefen då säger att personerna i fråga inte får sluta, då kommer de inte att stanna kvar i företaget någon längre tid, menar Friman och det håller också Berg och Filipsson håller med om. Att hålla anställda kvar på det sättet fungerar inte; - Vissa hävdar att personer med idéer ofta har nyckelpositioner, men vi har inte sett detta menar Friman. Hamel (1999) visade i sitt exempel om Shell att det var personer som inte alls var förutsedda som kom med idéer. Men det är oftast så som många trots allt tänker, detta skapar oro i moderbolaget, säger Friman.

Dock kvarstår problemet att det skapas irritation när INN kommer och vill hämta både idéer och personer till sina Ventures. Även om INN och EBIV är små enheter och de endast kan ta hand om ett fåtal personer känner de ett motstånd från moderorganisationen. Både Filipsson och Fransson medger detta även om Friman inte ser det som ett större problem. Friman har kanske också känt motståndet, men han anser att det är ett gammalt tänkande och inte behöver eller borde finnas.

Hamel (1999) poängterar faran för företag som har kreativa och ambitiösa människor som känner sig instängda i stagnerad verksamhet. Företag måste inse att det finns mer välbefinnande att få tillgång till genom att frisläppa ambitiösa och skickliga anställda.

## SAMMANFATTNING

Det finns delade meningar och åsikter om fördelar och nackdelar med externa kontra interna idéer. 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 extern källa, därför bör företag utnyttja sina interna källor och skapa

en dynamisk marknad för idéer. Att uppmuntra interna idéer i moderföretaget skapar irritation hos affärsenheterna som förlorar resurser till initiativ som ligger utanför deras fokus.

Resurser i form av humant kapital är det som är den viktigaste resursen och kompetent personalen är flaskhalsen som leder till resursbrist. Detta leder till konflikter mellan moderföretaget och ICV verksamheten. 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.

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

## BELÖNINGSSYSTEM

Att fungera med uppgiften att spinna ut idéer som inte passar den interna affärsutvecklingen innebär att INN konkurrerar med andra riskkapitalbolags investeringar om marknadens pengar. Detta är ett ganska naturligt sätt att arbeta på. Ericsson har mer teknik än affärer, det finns därför utrymme för att affärsutveckla idéer som inte passar in. Drivkrafterna och belöningssystemen blir naturliga. De personer som arbetar i dessa Ventures ser en tydlig koppling mellan sitt arbete och sin kompensation. De har möjligheten att bli rika. Personalen i INN har också ett naturligt stöd av att deras Ventures spinnas ut och blir till pengar. Deras prestation kan också lätt bli marknadsmässigt belönad. Ett delägarskap hos både de som arbetar i ett Venture och INN, är ett exempel på ett effektivt belöningssystem.

Men, det ställer också krav på verksamheten: För att framgångsrikt arbeta med detta fokus krävs det att INN är lika bra som andra riskkapitalbolag (Chesbrough, 2000). Att befinna sig i denna situation innebär att Ericssons aktieägare kommer att fråga sig; - Är INN bättre på att investera våra pengar än vad vi är? Och de resurser som de använder; kan de inte ge en bättre avkastning hos kärnverksamheterna?

Men, eftersom syftet med INN är att skapa nya kärnverksamheter, att återföra sina Ventures till Ericsson, förändras möjligheterna till att utveckla marknadsmässiga drivkrafter. Friman menar på att belöningssystemet är ett känsligt kapitel på grund av att det är svårt att motivera skillnaden i utdelning mellan de som sitter och jobbar stenhårt i organisationen och de som blir entreprenörer hos INN. Även teorin, genom Block & Ornati (1987) påvisar problemet som uppstår då personal från moderorganisation har en inställning som inte tillåter de jämlika kollegorna att bli rika. Detta visade sig vara Xerox Technology Ventures (XTV) fall under Xerox tredje generation av CV. En av orsakerna till nedläggningen var avundsjukan som uppstod över att grundarna hade lyckats bli förmögna på ett framgångsrikt arbete. Chesbrough (2000) menar att detta är orsaken till varför så många företag avhåller sig från möjligheten att förse ledare för New Ventures med ett marknadsmässigt belöningssystem för att motivera ett högriskbeteende.

I INNs fall, som vill spinna in sina Ventures, ser Friman en svårighet i att de inte tjänar några pengar. - Det är inga problem när idéerna spinnas ut, utan snarare då en idé blir så pass bra att den ska överföras till Ericsson, vilket är vårt primära mål. INN ska då mätas på värdetillväxt, och problemet ligger i hur vi ska få in pengar till belöning.

Flera företag i USA har organiserat ICV program för att kunna konkurrera med riskkapitalbranschen. Detta ger dem en chans att stiga fram ur skuggan bakom riskkapitalisterna och istället dra nytta av de unika konkurrensfördelar som de faktiskt har. Ett ICV program kan ge entreprenören unika värden gentemot ett riskkapital bolag, så som exempelvis marknadskanaler, teknologi och branding. Detta är mycket mer värt än pengar och nätverk menar Fransson, vilket också Stenberg håller med om. I Block & Ornati (1987) berättade en riskkapitalist att enda orsaken till riskkapitalbolagens existens är företagets oförmåga att förse entreprenörer med marknadsmässiga belöningssystem.

Friman tror inte heller att den lägre belöningen tillsammans med en större trygghet bara är en nackdel för prestationen. Han menar på att det finns många personer som jobbar bättre när de känner sig trygga. Företag tolererar också misslyckanden på ett helt annat sätt och skulle en idé inte visa sig kunna tillföra

Ericssonkoncernen något, så får entreprenören gå tillbaka till sina gamla arbetsuppgifter. Chesbrough (2000) identifierar samma fördelar i att kunna erbjuda trygghet i kombination med ett visst risktagande. De entreprenörer eller innovatörer som kommer till INN är oftast personer som brinner för sin idé och ser inte ekonomiskt vinst som det viktigaste. I en del uppmärksammade fall har anställda lämnat Ericsson för att starta ett företag på egen hand. Oftast är det så att Ericsson inte velat satsa på de idéer som senare lämnat företaget, menar både Friman och Johansson; – I vissa fall har det visat sig vara ett dåligt val, men i de flesta fall inte.

Johansson tycker att det är en skillnad mellan tekniker och ekonomer. Schablonbilden är att tekniker brinner för att få förverkliga sin idé, men ekonomer och affärsutvecklare vill ha både en rolig uppgift och kunna bli rika. Detta är något som Friman har sett som ett problem vid rekrytering till olika poster inom INN, som ska ha sitt fokus på Business Innovation, affärsinnovationen. Det är svårt att få in rätt folk på rätt positioner om man inte anpassar belöningssystemet. – Det är viktigt att ge ansvar och belöning till folk så att de tar positioner där de gör mest nytta och inte positioner där de är mest synliga. För att komma till rätta med detta kommer INN snart att övergå till en partnerskapsbaserad organisation. Hierarkin kommer att bestå av tre nivåer, junior partners, senior partners och CEOs. Dessa nivåer har ingen koppling till arbetsuppgifterna, du arbetar med det du är bäst på, helt enkelt.

Problemet med paradoxen återkommer även vid belysningen av belöningssystemet. Som nämnts tidigare så skapas det irritation bland divisionscheferna då INN kommer och "stjäl" personal. En orsak till det här förutom det att de förlorar personal är att de dessutom får skit från sin chef för att de blivit en månad försenade på grund av att de släppt en nyckelkille till INN. Hans chef bedömer honom utifrån det han presterar och tar inte hänsyn till att han lämnat en mycket duktig kille med en kanonidé till Business Innovation som kan bli värd mycket mer. Friman tycker att det skulle finnas ett bonussystem inom Ericsson för det här. Det har resonerats om det här för ett par år sedan inom Ericsson, men den frågan drevs aldrig så långt utan lades på is.

## SAMMANFATTNING

Då syftet med en ICV verksamhet är att skapa kärnverksamheter blir det svårare att hitta naturliga belöningssystem. Problem uppstår då personal från moderorganisation har en inställning som inte tillåter de jämlika kollegorna att bli rika. Det är svårt att få in rätt folk på rätt positioner om man inte anpassar belöningssystemet.

En fördel som ICV har gentemot riskkapitalbolagen är att de bland annat kan erbjuda trygghet i kombination med ett visst risktagande. De kan också lära sig av misslyckade Ventures och utnyttja dessa entreprenörers erfarenhet i framtiden.

## INDIVIDER

När en idé faller innanför ramen för vad INN ser skulle kunna bli nästa kärnverksamhet för Ericsson, så blir en person utsedd till att vara s.k. Investment Manager för den idén. Denna tjänst finns det flera olika benämningar på. Riskkapitalbolagen kallar den Venture Manager och litteraturen (von Hippel, 1977) kallar den Venture Sponsor, på grund av att man pratar om ett internt företagsventure. Den personen ska se till att via sitt nätverk få det som behövs för att den här idén ska växa och se till att idén får de fördelar som finns tillgängliga. INN kan ses som ett organiserat sponsorskap till New Ventures inom Ericsson. Det som sedan von Hippel (1977) identifierar som Venture Manager, den person som arbetar som VD, kallas av INN för General Manager.

Svårigheten i att hitta den personen i verkligheten som litteraturen kallar en Champion, ligger inte i definitionen av rollen, utan i vilka kompetenser nyckelpersonen behöver för att driva ett Venture till framgång. Den här nyckelpersonen/Champion kan vara olika personer beroende på hur långt ett Venture har utvecklats. Ett exempel från EBIV är hur Filipsson med framgång i ett av sina Ventures först har växlat ut innovatören, sedan två personer som drev det vidare genom innovationscellsstadiet. När det sedan blev ett Venture tog en fjärde person tjänsten som General Manager, som också nu har ersatts av en annan person.

## VENTURES

En avgörande kompetens hos de personer som jobbar i ett Venture är att de har kunskap och erfarenhet om den tänkta marknaden (von Hippel 1977). Behovet av att tidigt få in marknadskunskap är viktigt, enligt Filipsson. De två Ventures som han driver har ingen tydlig kund än, och det oroar honom; - det är svårt att navigera rätt utan en kund.

En nyckelperson i ett Venture kan alltså vara den som har de överlägsna marknadskunskaperna. För ett Venture i Göteborg, Mobile E- Services, hade dess General Manager de avgörande marknadskunskaperna och nätverken mot marknaden. Filipsson berättar att han nu har lämnat det för en annan tjänst utanför Ericsson. Det som har tornat upp sig är lite av en kris för Mobile E-Services. Krisen är en konsekvens av att han tar med sig den nödvändiga marknadskunskapen. Som en kontrast till detta är utväxlingen av vad man kan tro vara nyckelpersoner i det andra Venture som EBIV driver, Alfons.

Alla de som har drivit Alfons är Ericsson människor, ingen av dem har uttalat unika marknadskunskaper. Ingen av dem har varit nyckelperson för Alfons, enligt Filipsson. Så för identifikationen av nyckelpersoner i ett Venture stödjer både teorin och den erfarenhet som kommit fram ur dessa två Ventures att personen med de kritiska marknadskunskaperna och nätverken är en nyckelperson. Om denna person med marknadserfarenhet var rekryterad till ett Venture internt eller externt hade ingen betydelse för framgången enligt Rayburn (1977). Däremot såg han en stark relation mellan resultatet och kunskap om marknaden hos en eller flera personer i ett Venture.

Både INN i Stockholm och EBIV i Göteborg, använder sig av konsulter som extern resurs när ett Venture börjar ta form. Anledningen till detta är, enligt Friman, att i början vet man inte hur ett Venture kommer att utvecklas. Då känns det tunggrott och osäkert att lägga tid och möda på att rekrytera personal på traditionellt sätt. Därför används konsulter. Så de allra flesta av den personal som sägs vara extern är i själva verket externa konsulter. En konsekvens som detta för med sig är att dessa sannolikt försvinner, oavsett om ett Venture går bra eller dåligt. Om det går dåligt, är det till fördel i den bemärkelsen att EBIV inte står med ett arbetsgivaransvar för ett antal personer utan någon arbetsuppgift. Och om det går bra, som i Mobile E- services fall, då kan det hända att en konsult blir kvar, och blir anställd. Så har också skett i några fall. Därmed är det inte sagt att det var på grund av dennes bakgrund som gjorde att han slutade på Mobile E-Services.

Berg menar att en av tankarna med INN, så som han ser det, är att de ska vara en gateway in till Ericsson för personer som annars inte Ericsson kommer att kunna nå. Detta syfte går också delvis nu förlorat. Därför är det viktigt att vara uppmärksam på, att vid en viss punkt fatta beslut om, att gradvis växla ut externa konsulter mot externt anställt personal. Men faran i att göra sig beroende av konsulter i ett Venture är inte bra, speciellt om det visar sig att någon eller några av dem är nyckelpersoner, och speciellt inte om ett Venture utvecklas fort.

## SPONSORSKAPET

För att ett ICV program ska fungera optimalt är det viktigt att det består av en blandning mellan externt rekryterade personer och personer som kommer inifrån Ericsson, tycker både Friman och Fransson. Det behövs folk som praktiskt har arbetat med små bolag, antingen varit entreprenörer själva eller varit VD för små bolag eller kommer i från finans och bankvärlden. Detta stöds av bl a. Chesbroughs (2000) exempel om Lucent, som också menar på att tidigare entreprenöriella erfarenheter är en faktor för framgång. Det behövs också folk som kan Ericsson och har ett nätverk där, säger Fransson. Johansson menar att det skulle ha varit ett hinder för Bluetooths utveckling om han hade varit internrekryterad. Han visste inte om de regler som fanns i Ericsson och det var kanske därför det var möjligt att nå den framgång som har gjorts. - Hade jag vetat om alla de potentiella bekymmer som fanns, så skulle jag troligtvis inte agerat så framåt som jag gjorde. Han menar att detta är en nackdel i stora företag. - Ofta så tänker folk, att det är bättre att sitta och inte göra någonting för då gör man inga fel.

För att attrahera rätt folk kan inte INNs organisation se ut som en traditionell hierarki. Friman ser INN som ett industriellt riskkapitalbolag, men fokuserade på att skapa nästa kärnverksamhet. De ska inte arbeta med att köpa upp, utan att jobba med idéer och få dem att växa fram. Om man skulle applicera en vanlig hierarkisk modell med en vanlig organisationsstruktur, då kommer de som jobbar närmast ett Venture hamna långt ner i organisationen

Det gör att attraktionskraften för ett sådant jobb minskar. Denne ska kanalisera all kompetens och alla nätverk från INN över till sitt Venture, Friman ser det som den viktigaste personen för att INN ska nå framgång. En av von Hippels (1977) slutsatser är att när man har rekryterat Investment Managers från höga interna positioner, högre än den position som den nya tjänsten kan sägas vara, så försämras resultatet. De går inte in i sin uppgift tillräckligt för att lyfta ett Venture då de känner att de har gått i fel riktning i hierarkin. Därför arbetar INN idag med att hitta en struktur som motiverar personer att arbeta där de gör mest nytta. En sådan struktur kommer att införas och den bygger på en partnerskapsbaserad maktfördelning. Tänket kommer ifrån riskkapitalbranschen. I ett oberoende riskkapitalbolag så är de anställda oftast partners. Med en sådan organisationsstruktur hos INN kan personer arbeta var som helst utan att det förändrar deras position i bolaget. Detta är ett sätt att ge möjligheten åt en Investment Manager att kunna påverka och att vara ekonomiskt delaktig i resultatet utan att behöva ha en chefsposition.

I studien av von Hippel (1977) menar han att ett samarbete mellan Venture Sponsorn och moderbolaget är viktigt. Detta stödjer Berg, då han menar att det är viktigt att INN har ett nära samarbete med moderbolaget. Han ser att hotet mot en sådan verksamhet är att man inte kommer i samklang med varandra. Det är viktigt att INN har stöd i styrelsen och hos Kurt Hellström. – Det finns många som inte stödjer en sådan här verksamhet, man måste sitta högt upp för att förstå långsiktigheten med det. Det gäller också att det finns hårdhudade chefer på INN som inte bryr sig om vad andra tycker, anser Friman. – Han måste vara en utmanare för att stå emot trycket för andras åsikter om saker och ting och våga gå emot strömmen. Det var så dagens kärnverksamheter kom till.

## SAMMANFATTNING

En nyckelperson i ett Venture kan alltså vara den som har de överlägsna marknadskunskaperna. Det verkar inte vara avgörande om denna person är rekryterad internt eller externt.

Om INN har som delsyfte att fungera som en gateway in till Ericsson för personal, så bör man vara uppmärksam på konsekvenserna av att använda konsulter som extern kompetens i stället för att anställa personal externt.

Det behövs både personer som har ett stort nätverk in i moderbolaget och personer som har extern erfarenhet av entreprenörskap. Intern personal har lättare att få tillgång till resurser medan externrekryterade har en fördel i att inte känna till alla regler i ett stort företag som kan begränsa ett Ventures framgångar.

För att få tillgång till rätt kompetens på Investment Manager positionen kan en partnerskapsbaserad struktur vara en lösning.

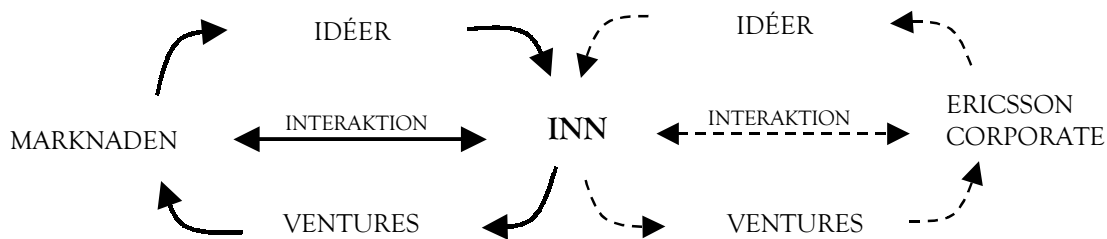
## SLUTSATSDISKUSSION

---

Ett företag kan enligt litteraturen ha strategiska eller operativa och finansiella motiv med ett ICV program. Utifrån vad vi diskuterade i analysen kan dessa motiv ligga till grund för hur verksamheten kommer att organiseras och struktureras för att bli framgångsrik. Antingen kan ICV programmet på olika områden strukturera sig för att ligga nära eller ligga långt ifrån moderorganisationen. Chesbrough (2000) konkretiserar detta genom att påstå att ICV programmets placering balanserar någonstans mellan riskkapitalbolagen och den interna affärsutvecklingen, beroende på vilka motiv och förutsättningar de har. Teorin talar samtidigt om svårigheten att integrera Ventures tillbaka till moderbolaget då dess utveckling har varit starkt differentierad från denna. Utifrån detta resonemang och beroende på vem som är verksamhetens huvudkund kan interaktionen med denna har en avgörande betydelse.

## INTERAKTION MED DEN EXTERNA MARKNADEN

Ett ICV program, som INN, samarbetar till viss del med den externa marknaden. I situationer där resurser behöver hämtas utifrån, Ventures spinns ut eller idéer hämtas in, så kommer det att ställas krav på att man har ett fungerande gränssnitt mot andra aktörer, se figur 7. Skulle de vara så att man väljer den externa marknaden som huvudleverantör kommer ICV programmet att formas genom samarbetet med den externa marknads aktörer.

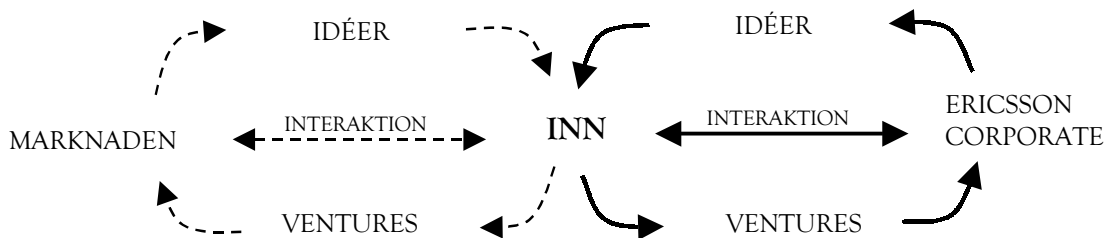


Figur 7. Extern interaktionsmodell

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 marknads pengar. Detta är ett ganska naturligt sätt att arbeta på. Ericsson har mer teknik än affärer, 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 spinns 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 belönad.

## INTERAKTION MED DEN INTERNA MARKNADEN

För INNs 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 att göra nya kärnverksamheter, innebär det att interaktionen bör vara som störst med de befintliga affärsdelarna, se figur 8. Gränssnittet mot den interna marknaden blir viktigare än mot den externa.



Figur 8. Intern interaktionsmodell

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.

## 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. Vid organiseringen av ICV program har vi funnit samband med de grundläggande faktorerna Galbraith beskriver i sin artikel 1982. Organiseringen består av att företaget måste lyckas få en god balans mellan de olika faktorerna: motiv, struktur, processer, belöningsystem och individer. 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 här 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, se figur 8. Här ligger också de fördelar som ICV programmen har jämfört med privata riskkapitalbolag; att lyckas strukturera och placera sig för att lyckas hitta slagkraftiga konkurrensfördelar. Ett av de största problemen 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 som upplevs hotande.

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.

Det humana kapitalet 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.



Global konkurrenskraft föds i en lokal konkurrens är M.E Porters grundfilosofi när han beskriver hur nationer och företagsgrupper kan skapa konkurrensfördelar (Porter, 1990; 1998). 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 (ibid).

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 vissa paralleller med det som är beskrivet i litteraturen, där de olika författarna pekar på vikten 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 konkurrensstryck som helst. Varför motarbeta naturliga flöden när det går att skapa *interna* kanaler mellan attraktiva källor? Det är upp till varje källa att se till att de attraherar de resurser och idéer som är mest lämpliga för dess uppgift.

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.

# 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.

## FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING

---

Att fördjupa sig i hur olika nyckelfaktorer för ICV program är beroende av varandra är ett område som vi inte har gått in på, detta ser vi som en intressant fortsättning på forskningen där den ligger idag. Speciellt intressant och komplext blir det om det görs med utgångspunkt i hur motiven är formulerade och förankrade i moderföretaget.

Utifrån vår slutsats att företag ska sträva efter att släppa idéer och resurser till den interna marknaden. Ser vi ett annat intressant område handlar om resursattraktion utifrån idéer, kapital och talanger samt hur företag kan skapa en effektiv intern marknad.

Likaså ser vi integreringsprocessen för de Ventures som förs tillbaka till dess moderorganisation som ett intressant område för fortsatta studier. Det finns exempel på både lyckade och misslyckade integreringar; skiljer de sig på avgörande punkter och finns det något att lära av detta i arbetet att förbättra integreringsprocessen?

Slutligen, en idé som dök upp på ett tidigt stadium var behovet av någon som jobbade med att mäkla goda idéer. "Skit in; - skit ut" finns det dem som säger. I vilket fall som helst så underlättar bra idéer arbetet för ett ICV program. Detta, om det fungerar, görs förmodligen idag av personer i egenskap av deras sociala kompetens och personliga intresse. I vår analys talas det om behovet av att ha en bra interaktion med både marknaden och företaget. Ett sätt att förstärka den interaktionen kan vara att ha personer som tjänar pengar på att koppla ihop idéer med ICV programmet. På så sätt garanterar man att den delen inte glöms bort när det blir mycket att göra med de idéer och Ventures som drivs. Hur ska en sådan idémäklare vara, hur ska han eller hon jobba och hur kommer belöningsystemet att se ut?

# REFERENSER

---

## LITTERATUR OCH ARTIKLAR

- Abernathy, J.W. & Clark, B.K (1985), "Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction", *Research Policy*, No. 14, pp. 3-22.
- Alvesson, M. & Sköldböck, K. (1994), "Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod", Studentlitteratur, Lund.
- Andersen, H.C. (1975), "H.C. Andersen sagor", Zeus bokförlag, Eric Jannersten Tryckeri AB, Avesta.
- Arbnor I. & Bjerke B. (1992/94), "Företagsekonomisk metodlära", Studentlitteratur, Lund.
- Bailey, J. (1984), "Intrapreneurship - source of high growth start-ups or passing fad?", i J.A. Hornaday, F. Tarpley, J.A. Timmons och K.H. Vesper (eds), "Frontiers of Entrepreneurship Research", Wellesley, MA: Babson College.
- Block, Z. (1982), "Can Corporate Venturing succeed?", *Journal of Business Strategy*, Fall, pp. 21-33.
- Block, Z. & MacMillan, I.C. (1993), "Corporate Venturing: Creating New Businesses Within the Firm", MA: Harvard Business School Press, Boston.
- Block, Z. & Ornati, Oscar A. (1987), "Compensating Corporate Venturing Managers", *Journal of Business Venturing*, Vol. 2, pp. 41-51.
- Burgelman, R.A. (1984), "Managing the Internal Corporate Venturing Process", *Sloan Management Review*, pp. 33-48.
- Burgelman, R.A. (1985), "Managing the New Venture Division: Research Findings and Implications for Strategic Management", *Strategic Management Journal*, January/March, Vol 6, pp. 39-54.
- Burgelman, R.A. och Sayles, L.R. (1986), "Inside Corporate Innovation", Macmillan, London.
- Burns, T. & Stalker, G.M.(1961), "The Management of Innovation", Travistock Publ., London.
- Burrows, B.S. (1982), "Venture Management - success or failure", *Long Range Planning*, Vol 15, No. 6, pp. 84-99.
- Chesbrough, W.H. (2000), "Designing Corporate Ventures in the Shadow of Private Venture Capital", *California Management Review*, Vol. 42, No. 3, pp. 31-49.
- Chesbrough, W.H. & Smith E. (2000), "Chasing Economies of Scope: Xerox's Management of its Technology Spinoff Organization", Harvard Business School, Unpublished, June 2000.
- Chesbrough W.H. & Socolof J.S. (2000), "Creating New Ventures from Bell Lab Technologies", *Research-Technology Management*, March/April, pp. 13-17.
- Christensen, M.C. & Overdorf, M. (2000), "Meeting the Challenge of Disruptive Change", *Harvard Business Review*, March/April, pp. 66-76.
- Day, L.D. (1994), "Raising Radicals: Different Processes for Championing Innovative Corporate Ventures", *Organization Science*, May, Vol. 5, No. 2, pp. 148-172.
- Drucker, F.P. (1974), "Management: Tasks, Responsibilities, Practices", NY: Harper & Row, New York.
- Drucker, F.P. (1975), "Organisation, ledning, ansvar: handboken för beslutsfattare", LiberFörlag/Beckman, Stockholm.
- Drucker, F.P. (1985), "Innovation and entrepreneurship", William Heinemann Ltd, Great Britain.

- Fast N. D. (1975; 1978), "The Rise and Fall of Corporate New Venture Divisions", umi reasearch press, ISBN 0-8357-0950-7
- Galbraith, R.J. (1982), "Designing the Innovating Organisation", *Organizational Dynamics*, Winter, pp 5-25.
- Galbraith, R.J. (1995), "Designing Organisations", 1st edition, Jossey-Bass Inc., San Francisco.
- Greene, P.P., Brush, G.C. & Hart, M.M. (1999), "The Corporate Venture Champion: A Resource-Based Approach to Role and Process", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, pp. 103-122.
- Halvorsen, K. (1992), "Samhällsvetenskaplig metod", Studentlitteratur, Lund.
- Hamel G. (1999), "Bringing Silicon Valley Inside", *Harvard Business Review*, September/October, pp. 71-84.
- Hisrich, R.D. & Peters, P.M. (1986), "Establishing a new Business Venture Unit within a Firm", *Journal of Business Venturing*, No. 1, pp. 307-322.
- Kanter, R.M., Richardson, L., North, J. & Morgan, E. (1991), "Engines of progress: Designing and running vehicles in established companies; The new venture process at Eastman Kodak, 1983-1989", *Journal of Business Venturing*, No. 6, pp. 63-82.
- McNally, K. (1997), "Corporate Venture Capital: Bringing the equity gap in the small business sector", Routledge 11 New Fetter Lane, London.
- Merriam, B.S. (1994), "Fallstudien som forskningsmetod", Studentlitteratur, Lund.
- Morgan, G. (1999), "Organisationsmetaforer", Studentlitteratur, Lund, ISBN 91-44-00851-1
- National-encyklopedin (1989), Bokförlaget Bra Böcker AB, Höganäs, ISBN 91-7024619-X.
- Nordstedts fackordböcker (1995), "Business", P.H. Collin & Norstedts förlag AB, Norbok A.S., Görvik Norge 1997.
- Ormerod, J. & Burns, I. (1988), "Raising Venture Capital in the U.K", Butterworths, London.
- Porter, M.E. (1990), "The Competitive Advantage of Nations", *Harvard Business Review*, March/April, pp. 73-93.
- Porter, M.E. (1998), "Clusters and the New Economics of Competition", *Harvard Business Review*, November/December, pp. 77-90.
- Rayburn L.G. (1977), "Accounting Tools in the Analysis and Control of Marketing Performance", *Industrial Marketing Management*, Vol. 6, pp. 175-182.
- Rind W.K (1981), "The Role of Venture Capital in Corporate Development", *Stratetic Management Journal*, Vol. 2, pp. 169-180.
- Roberts, E.B. (1980), "New Ventures for Corporate growth", *Harvard Business Review*, July/August, pp. 134-142.
- Roberts, E.B. & Berry, C.A. (1985), "Entering New Businesses: Selecting Strategies for Success", Readings in the management of innovation, 2:nd edition, Tushman & Moore, reprint from *Sloan Management Review*, Spring, pp. 3-17.
- Scrage, M. (1999), "What 's that bad Odor at Innovation Skunkworks", *Fortune*, December 20
- Schollhammer, H. (1982), "Internal Corporate entrepreneurship", in C. Kent, D.L. Sexton & K.H. Vesper (eds), "Encyclopedia of Entrepreneurship", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, pp. 209-229.
- Sharma, P. & Chrisman, J.J. (1999), "Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of Corporate entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, No. 3, pp. 11-27.
- Shrader, C.R. & Simon, M. (1997), "Corporate Versus Independent New Ventures: Resource, Strategy, and Performance Differences", *Journal of Business Venturing*, Vol. 12, pp. 47-66.

- Siegel, R., Siegel, E. & MacMillan, C.I. (1988), "Corporate Venture Capitalists: Autonomy, Obstacles and Performance", *Journal of Business Venturing*, Vol. 3, pp. 233-247.
- Sorrentino, M. & Williams, L.M. (1995), "Relatedness and Corporate Venturing: Does it Really Matter?", *Journal of Business Venturing*, Vol. 10, pp. 59-73.
- Susbuer, J.C. (1978), "Intracorporate Entrepreneurship programs in American industrial enterprise" in W. Naumees (eds), " *The Entrepreneurial Manager in the Small Business: T.ex.t, readings and Cases*", Addison-Wesley, London.
- Stevens, A.G. & Burley, J. (1997), "3000 Raw Ideas=1 Commercial Success!", *Research-Technology Management*, May/June, pp. 16-27.
- Starr, J.A. & MacMillan, I.C. (1990), "Resource cooptation via social contracting: Resource acquisition strategies for new ventures", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 79-92.
- Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (1997), " *Managing Innovation*", John Wiley & Sons Ltd, Chichester.
- Tushman, M.L. & O'Reilly, C. (1997), " *Winning Through Innovation: Apraktical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*", Harvard Business School Press, Boston.
- Vesper, K.H. (1984), "Three faces of Corporate entrepreneurship: a pilot study" in J.A. Hornaday, F. Tarpley, J.A. Timmons & K.H. Vesper (eds), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, , MA: Babson College, Wellesley.
- von Hippel, E. (1977), "Successful and Failing Internal Corporate Ventures: An Empirical Analysis", *Industrial Marketing Management*, Vol. 6, pp. 163-174.

## NYHETSTIDNINGAR

*Dagens Industri*, 990807, "Han letar nya tjänster åt Telia".

*Finanstidningen*, 000616, "Ericsson startar bolag för nya idéer".

*Kontakten*, nr 2, 2000, "Kreativa idéer fångas upp i självstyrande enheter" och "Nytänkande avgörande för att locka nya krafter för Ericsson".

*Svenska Dagbladet*, 981210, "Nytt Telia blir plantskola för innovatörer inom Telecom"

*Detta är ett exempel på en mall vi har använt till en av våra respondenter.*

Nedan presenteras frågor som vi skulle vilja att ni funderar på inför intervjun. De kursiverade frågorna är de som vi i första hand vill diskutera. Men vi önskar också få lite av Era synpunkter på de övriga frågorna

- *Beskriv Er bransch och hur den utvecklas.*
- *Berätta om de förkunskaper som låg till grund för INN*
- *Beskriv vilka faktorer/processer som ni har använt er av för att vara framgångsrika i det ni gör.*
- *Förklara hur ni gör för att lyckas att skapa Corporate Ventures.*
- *Berätta om hur det gick till när Ericssons Business Innovation enhet kom till och varför den gjorde det.*
- *Förklara hur ni kommer i kontakt med idégivare/entreprenörer och vilka nätverk som har varit nödvändiga.*

Med vänliga hälsningar

Andreas, Richard och Victoria

## HUVUDTEMAN:

Motiv - Bakomliggande motiv till varför BI (VC) enheter bildas

Strategier - Strategier för att nå motiven

Förkunskaper/Grunder - På vilka grunder starta man upp en BI enhet?

Framgångsfaktorer - Vilka faktorer/processer är mest kritiska för att lyckas med en BI enhet

Input av idéer (nätverk) - Vilka nätverk finns för att fånga upp idéer? Hur fångas idéer upp?

Prognoser - Hur ser framtiden ut?

## MOTIV

### INGRESS/BERÄTTANDE FRÅGESTÄLLNING:

Berätta om hur det gick till när Ericsson Business Innovation enhet kom till och varför den gjorde det.

### DELFRÅGOR:

Hur länge har resonemanget om business innovation enheter funnits inom Ericsson?

Varför började diskussionerna om business innovation enheter?

Vilka personer har varit engagerade i denna diskussionen?

Vad har varit argumenten för och emot en business innovation enhet?

Vilka personer tog beslutet att starta verksamheten (1997)?

Vilka personer var delaktiga i beslutet att starta INN i juni 2000?

Fanns det några tydliga behov inom Ericsson som indikerade på ett behov av en enhet liknande den som är startad?

Vad kände ni till om konkurrenternas situation angående liknande verksamheter?

Vilka var konkurrenterna?

Såg ni att det fanns entreprenörer inom Ericsson som var villiga att gå in i Ventur verksamhet?

Fanns det andra alternativ till att skapa en BI enhet?

### HUVUDFRÅGA:

Vilka motiv fanns för att skapa en enhet liknande INN?



## FÖRKUNSKAPER/GRUNDER

(2/4)

### INGRESS/BERÄTTANDE FRÅGESTÄLLNING:

Berätta om de förkunskaper som låg till grund för INN Business Innovation.

### DELFRÅGOR:

Har ni gjort benchmarking på liknande verksamheter?

Vad vet ni om forskning inom området?

Vad vet ni om historiken kring Corporate Venture enheter?

Vad var grundtankarna när Ni lade grunden för INNs BI organisation?

Vilka enheter internt/externt eller personer var med och lade upp grunden för verksamheten?

Fanns det något som kändes som extra väsentligt eller viktigt vid organiseringen från start?

Vad har ni för olika kompetenser inom INN, BI?

Vilka kompetenser saknar ni?

Vilka resurser finns till att bestämma om och hur CV ska se ut?

### HUVUDFRÅGA:

Med vilka förkunskaper startades BI enheten upp?

## STRATEGIER

### INGRESS/BERÄTTANDE FRÅGESTÄLLNING:

Förklara hur ni gör för att lyckas att skapa Corporate Ventures.

### DELFRÅGOR:

Hur fungerar BI enheten rent konkret? (från idé till Ventur)

Vilken geografisk plats har entreprenören när han utvecklar sin idé? Och varför?

Har övriga bolag inom Ericsson en hämmande effekt på udda idéer? Varför?

Hur ska ni komma åt rätt personer/entreprenörer?

Vad krävs för att skapa en kärnverksamhet?

Varför ska man välja att gå till er och inte en extern riskkapitalist?

Hur har ni byggt upp Er "stegmodell"? Varifrån är detta hämtat?

Följs ni upp Ventures som sugts upp eller säljs?

### HUVUDFRÅGA:

Vilka strategier har Ni lagt upp för att lyckas med Er målsättning med INN BI?

## FRAMGÅNGSFAKTORER

(3/4)

### INGRESS/BERÄTTANDE FRÅGESTÄLLNING:

Beskriv vilka faktorer/processer som ni har använt er av för att vara framgångsrika i det ni gör.

### DELFRÅGOR:

Vilka är era största problem i sådan här verksamhet?

Vad är svårast med BI verksamhet?

Varför ska man välja Er före en extern verksamhet som ex. riskkapitalister representerar?

Hur är beslutsprocesserna grundade, finns det några mål?

Förändras faktorerna/processerna när organisationen förändras, åldras? (Mer eller mindre risktagande)

### HUVUDFRÅGA:

Vilka är framgångsfaktorerna i BI enhet (Best Practice)?

## INPUT AV IDÉER (NÄTVERK)

### INGRESS/BERÄTTANDE FRÅGESTÄLLNING:

Förklara hur ni kommer i kontakt med idégivare/entreprenörer och vilka nätverk som har varit nödvändiga.

### DELFRÅGOR:

Vilka nätverk finns? Vilka nätverk är viktiga? Hur tar ni er in i intressanta nätverk?

Skapar ni själva nätverk som ni utnyttjar för att fånga upp idéer?

Hur utnyttjar ni dessa nätverk för att få in idéer?

Jobbar ni aktivt med dessa nätverk?

Har aktiv roll har Ni för att få kontakt med nya entreprenörer? Eller skulle de hittat till Er ändå?

Hur marknadsför ni er?

Hur försöker ni närma er potentiella idégivare/entreprenörer? Vilka aktiviteter och metoder används?

Vad är bedömningskriterierna för att ta in en idé?

### HUVUDFRÅGA:

Hur ska Ericsson BI optimalt fungera för att fånga upp intressanta idéer?

## PROGNOSE

(4/4)

### INGRESS/BERÄTTANDE FRÅGESTÄLLNING:

Beskriv Er bransch och hur den utvecklas.

### DELFRÅGOR:

Kommer sådana här verksamheter att förändras beroende på konjunkturläget?

Hur ser INN BI ut om 5 år? (Beskriv utvecklingstendenser)

Hur ser INN BI ut om 10 år? (Beskriv utvecklingstendenser)

Hur överlever ni en lågkonjunktur?

Vad har ni för syn på riskkapital tillgången på lite sikt?

### HUVUDFRÅGA:

Vilka är framtidsvisionerna för INN BI?