

Företagsinitierade innovationshubbar i Sverige:

18 exempel samt ett designramverk

Utgivare:

Vinnova – Sveriges innovationsmyndighet

Titel:

Företagsinitierade innovationshubbar i Sverige: 18 exempel samt ett designramverk

Författare:

Björn Remneland Wikhamn

Serie och nummer:

VR 2020:11

ISBN-nummer:

978-91-985897-8-8

Diarienummer:

2019-02490

Utgiven:

Oktober 2020

Produktion & layout:

Vinnova kommunikation

Innehållsförteckning

Förord	5
Författarens tack	6
Sammanfattning	7
Ordlista och definitioner	9
1 Inledning	11
2 Drivkrafter mot öppen innovation och företagsinitierade innovationshubbar	14
2.1 Om öppen innovation	14
2.2 Om samverkan mellan stora och små företag	16
2.3 Vad är en företagsinitierad innovationshubb?	17
3 Metod och avgränsningar	19
4 Genomgång av 18 innovationshubbar	21
4.1 Ahlsell Innovation Lab	21
4.2 BioVentureHub AstraZeneca	22
4.3 CampX Volvo Group	23
4.4 Coops Innovationsplattform	25
4.5 E.ON :agile Growth	26
4.6 Ericsson Garage Lindholmen	27
4.7 Forest Business Accelerator SCA, Bizmaker, RISE, IBM	28
4.8 Green:field Vattenfall	30
4.9 HSB Living Lab HSB, Chalmers, JSP	31
4.10 +impact Danske Bank	32
4.11 Lindab Innovation Hub	33
4.12 Mannheimer Swartling Innovation Lab	34
4.13 MobilityXlab CEVT, Ericsson, Volvo Cars, Volvo Group, Veoneer, Zenuity	35
4.14 Sony Seed Accelerator	36
4.15 Startup med IBM	37
4.16 Stena New Ventures	38
4.17 Synerleap ABB	39
4.18 Testa Center GE Healthcare	40
4.19 Kort summering	41
5 Innovationshubbars designkategorier och designparametrar: Ett ramverk	42
5.1 VARFÖR: Initiativets motiv	42
5.2 VAD: Initiativets värdeerbjudande	46
5.3 VAR: Initiativets plats	48
5.4 VEM: Initiativets aktörer	49
5.5 HUR: Initiativets tillvägagångssätt	51

5.6	Ett designramverk för innovationshubbar	52
6	Diskussion	56
6.1	Inspel till innovationshubbars ledning.....	56
6.2	Inspel till värdföretags ledning	57
6.3	Inspel till småföretag i innovationshubbar	59
6.4	Inspel till policyskapare.....	60
7	Slutord	63
	Referenser	64

Förord

Denna rapport handlar om öppen innovationssamverkan mellan stora bolag och små innovativa företag som organiseras i så kallade innovationshubbar. Innehållet baseras på en studie av 18 innovationshubbar som har etablerats av stora företag i Sverige. Avsikten med innovationshubbarna är att underlätta kunskapsutbyte och innovationssamverkan med små företag. Förhoppningen är att på så sätt kunna uppnå synergier mellan det stora företagets resurser, kompetens och stordriftsfördelar och det lilla företagets innovativa idéer och entreprenöriella drivkraft.

Rapporten ger en insiktsfull beskrivning av de 18 studerade innovationshubbarna. Resultaten visar att antalet innovationshubbar har ökat snabbt under senare tid, att de förekommer inom en mängd olika branscher samt att de uppvisar en stor spännvidd vad gäller de mer precisa bakomliggande motiven och utformningen av verksamheten. Denna variation fångas i en praktiskt användbar modell som kan användas vid utformning såväl som vidareutveckling av innovationshubbar.

Innehållet riktar sig till stora företag som redan har eller är intresserade av att etablera en innovationshubb samt till mindre företag som är intresserade av innovationssamverkan med stora företag. För policyaktörer och finansärer ges vägledning för hur de kan förhålla sig till eller samspela med denna nya typ av innovationsstödjande aktör.

Vår förhoppning är att rapporten kan bidra till en ökad förståelse för och en ökad förmåga att tillvarata potentialen med innovationshubbar. Vår bedömning är att konceptet innovationshubbar kommer att vara ett av flera viktiga verktyg för att stärka ekosystemen för innovativa företag. Ur nationellt perspektiv har Sverige genom sina institutionella, strukturella och kulturella betingelser goda förutsättningar att realisera detta. Till detta bidrar ett flertal världsledande storföretag och en växande ”startup-scen” vilket sammantaget kan få stor betydelse för transformeringen svenskt näringsliv och utvecklingen konkurrenskraftiga ekosystem.

För genomförandet av studien och innehållet i rapporten ansvarar Björn Remneland Wikhamn vid Göteborgs universitet. Vinnova vill rikta ett varmt tack till författaren såväl som alla som har deltagit i de många intervjuer som rapporten bygger på.

Vinnova augusti 2020

Daniel Rencrantz

Enhetschef

Innovationsledning

Carl Ridder

Projektansvarig och handläggare

Innovationsledning

Författarens tack

Förutom forskningsstudiens finansiär, Vinnova, vill författaren lyfta ett flertal personer som har gjort rapporten möjlig. Dels kollegor på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet som jag har bedrivit olika närliggande forskningsprojekt med, men framför allt vill jag tacka alla de personer som har bidragit med sina kunskaper och erfarenheter av att etablera och driva innovationshubbar i praktiken.

Ett jättestort tack till Magnus Björsne på AstraZeneca som vi har haft förmånen att följa under ett flertal år under arbetet med att etablera BioVentureHub. Tack också till Niklas Magnell, Pernilla Isberg och alla övriga som vi har interagerat med som har koppling till denna innovationshubb.

Specifikt för denna rapport vill jag också ge ett varmt tack till följande personer: Peter Löfgren, ABB; Johanna Staaf, Ahlsells; Anders Nyander, Alfa Laval Magnus Lenngren, Collector; Jessica Wolf, Coop; Agnes Theorell, Danske Bank; Sara Hamlin, E.ON/Ignite; Lars-Erik Lindberg, Ericsson; Emma Sarin, HSB; Urban Roth, IBM; Stina Lantz, Ignite; Evdoxa Kouraki och Göran Havert, Johanneberg Science Park; Niklas Friberg, Lindab; Elisabeth Dahlman Löfgren, Mannheimer Swartling; Katarina Brud och Claes Radojewski, MobilityXLab; Magnus Viström, SCA; Anders Ahlgren, Sony Mobile; Mats Topping, Stena Metall; Jesper Hedberg, Testa Center; Amira El Bidawi, Vattenfall; samt Helene Niklasson, Christian Johansson, Karen Lee och Philip Wockatz, Volvo Group.

Jag är enormt tacksam för alla insikter ni frikostigt har delat med er av. Lycka till på era fortsatta innovationsresor. Alla eventuella felaktigheter eller misstolkningar i rapporten är författarens egna.

Björn Remneland Wikhamn

Sammanfattning

I denna rapport görs en bred kartläggning av företagsinitierade innovationshubbar i Sverige som åtminstone har någon form av extern samverkan med små innovativa företag. Syftet är att analysera hur dessa initiativ på olika sätt kan designas för att skapa innovation och transformationskraft för de deltagande aktörerna så väl som för samhället i stort. Baserat på empiri från 18 olika företagsinitierade innovationshubbar introduceras ett ramverk som kan användas för att reflektera kring hur verksamhetens olika delar är uppbyggda och kopplade till varandra.

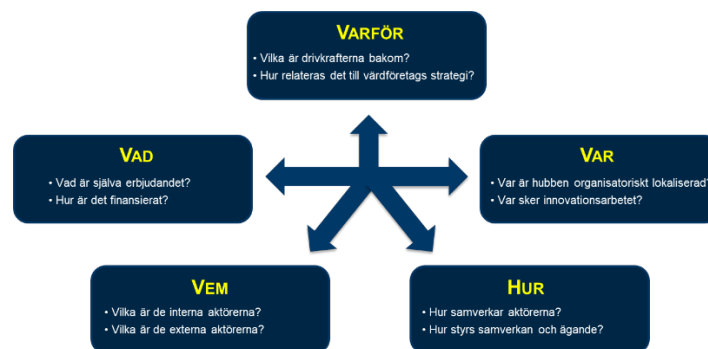
Nya teknologier, affärsmodeller och konkurrenssituationer utmanar allt fler etablerade storföretag till att utveckla sina organisationer och värdeerbjudanden. Att öppna upp organisationsgränser för in- och utflöde av kunskap och att samarbeta med externa aktörer kan vara ett sätt att både öka innovationsgraden och att stärka den dynamiska kapaciteten. Särskilt att interagera med kreativa och snabbväxande startups eller scaleups kan ge ömsesidiga synergier, eftersom det lilla tillväxtföretaget ofta har det som storföretaget saknar, och vice versa. Samtidigt möter mer öppna innovationsprocesser ofta svårigheter och hinder kopplade till allt från hur interna processer och mätetal är uppbyggda till vilket ledarskap och vilken organisationskultur som "sitter i väggarna".

Ett specifikt och strukturerat sätt för storföretag att arbeta med öppen innovation gentemot småföretag är att etablera en så kallad "innovationshubb". En gemensamt accepterad definition på vad en innovationshubb är finns inte idag, och företag benämner verksamheter med åtminstone närliggande innehåll också med namn såsom corporate accelerators, företagsinkubatorer, innovationslabb och innovationscenter. I denna rapport definieras en innovationshubb som; *en specifik och explicit uttalad plats, ämnad åt att facilitera innovation genom gränsöverskridande kunskapsutbyten och samverkan mellan olika aktörer*. En sådan definition innefattar även innovationsarbeten som sker över interna organisationsgränser och innovationsprojekt som görs tillsammans med andra storföretag, men just denna studie är alltså avgränsad till företagsinitierade verksamheter som åtminstone har någon form av externa samarbeten med småföretag. Eftersom fokus ligger på *företagsinitierade* innovationshubbar – till skillnad från innovationshubbar initierade av det offentliga innovationssystemet – finns alltid ett eller flera värdföretag bakom etableringen. Innovationshubbarna drivs vid sidan av värdföretagens ordinarie linjeverksamhet och den normala innovationsprocessen, men närheten till värdföretagens operativa affärsverksamhet öppnar upp andra, och ofta mycket mer attraktiva, värdeerbjudanden än vad offentliga aktörer kan erbjuda.

Studien innefattar 18 innovationshubbar; Ahlsells Innovation Lab; AstraZenecas BioVentureHub; Volvo Groups CampX; Coops Innovationsplattform; E.ONs :agile Growth; Ericsson Garage Lindholmen; Forest Business Accelerator, med SCA, Bizmaker, RISE och IBM; Vattenfalls Green:field; HSB Living Lab; Danske Banks +impact; Lindab Innovation Hub; Mannheimer Swartling Innovation Lab; MobilityXlab, med CEVT, Ericsson, Volvo Cars, Volvo Group, Veoneer och Zenuity; Sony Seed Accelerator; Startup med IBM; Stena New Ventures; ABBs Synerleap samt GE Healthcares Testa Center. Det empiriska materialet bygger på

intervjuer (28 stycken gjorda hösten 2019) där merparten är gjorda med huvudansvariga bakom innovationshubbarnas etablering och drift.

Baserat på en vedertagen kvalitativ analys av empirisk data har ett ramverk strukturerats utefter fem designkategorier kopplade till 1) VARFÖR innovationshubben finns till, 2) VAD den ämnar erbjuda, 3) VAR den är lokaliserad, 4) VEM som involveras, samt 5) HUR interaktionerna går till. Under dessa designkategorier lyfts 21 olika designparametrar fram, vilka redovisas mer i detalj i rapporten. Tillsammans bildar de ett ramverk för att beskriva hur innovationshubben är uppbyggd och hänger ihop. En huvudpoäng är att de redovisade designkategorierna och designparametrarna i viss grad är överlappande och framför allt att de är inbördes sammanlänkade med varandra. Med andra ord, en förändring i en av designparametrarna torde få konsekvenser för övriga designparametrar. Över tid är det således av vikt för innovationshubbars ledning att reflektera kring hur innovationshubbens motiv, koncept och praktik hänger samman och hur detta kan tydliggöras för interna respektive externa aktörer som man vill engagera.



Under designkategorin VARFÖR lyfts ett antal grundmotiv för värdföretaget fram i rapporten som förklarar drivkrafterna bakom att engagera sig i innovationshubbar. Dels kan det finnas mer inåtriktade, strategiskt orienterade motiv, som baseras på att externa kunskaper och innovationer kan tas om hand av värdföretaget för att stärka den egna innovationsgraden och/eller transformera den egna organisationen till att bli mer förändringsbenägen och snabbriktad. Det kan också finnas mer utåtriktade motiv, som framför allt fokuserar på att stärka och accelerera externa aktörer i deras innovationsresor. De olika motiven behöver inte vara ömsesidigt uteslutande, utan kan snarare finnas som parallella drivkrafter i en och samma innovationshub. I viss mån kan man således se det som att öppen innovation-verksamheter behöver kunna balansera både värdeskapande och värdefångst samtidigt. Bland studiens innovationshubbar är det dock relativt vanligt att en av dessa drivkrafter mer tydligt lyfts fram som övergripande motiv (såsom att stärka värdföretagets innovationskraft, eller att transformera värdföretagets organisation, eller att dela värdföretagets infrastruktur, eller att hjälpa till att accelerera startups), och att konceptets uppbyggnad sedermera skiljer sig mellan verksamheter där motiven är mer inåtriktade och verksamheter där huvudsyftet är mer utåtriktat. Ramverket argumenterar inte för att en drivkraft skulle vara bättre än en annan, utan poängterar snarare vikten av att skapa medvetenhet om de underliggande drivkrafterna när man väljer samarbetspartners, designar värdeerbjudandet, och bygger styr- och interaktionsprocesser. Rapporten avslutas med ett antal inspel till innovationshubbars ledning, värdföretags ledning, småföretag samt till policyskapare på regional och nationell nivå.

Ordlista och definitioner

Accelerator: Ett strukturerat program under en relativt begränsad tid, i vilket en utvald grupp av startups under mentorskap gemensamt genomför olika aktiviteter i syfte att utveckla och skala upp sina verksamheter. Vanligtvis är intagningen av deltagare öppen men konkurrensutsatt.

Co-working space: En fysisk plats där människor sitter på ej fördefinierade platser, inte nödvändigtvis från samma arbetsgivare, och där social gemenskap och synergieffekter kan uppstå genom samlokalisering.

Due Diligence: En process för att samla in information kring ett företag för att bilda sig en uppfattning om dess verksamhet och potential, exempelvis innan företagsförvärv. Företagsbesiktningen kan innefatta bland annat kommersiella, finansiella, juridiska tekniska och organisatoriska områden.

Impact Startup: Ett nystartat företag som riktar in sig på viktiga samhällsutmaningar och försöker ha positiv påverkan på samhället och miljön

Intellectual Property Rights (IPR), eller immateriella rättigheter på svenska: Tillgångar som är av immateriell natur. Juridiskt är immaterialrätt uppdelat i fyra kategorier: upphovsrätt, patenträtt, varumärkesrätt och mönsterrätt. Rättigheterna ger innehavaren en tidsbegränsad ensamrätt till tillgångarna, exempelvis för att utnyttja innovationer kommersiellt. Även trade secrets, eller företagshemligheter, brukar ingå i begreppet IPR, men där finns ingen tidsbegränsning.

Internet of Things (IoT), eller Sakernas Internet på svenska: Ett samlingsbegrepp för den teknologiska utveckling som innebär att maskiner, produkter och infrastruktur förses med sensorer som kommunicerar med varandra och som därmed tillsammans kan skapa integrerade, smarta och hjälpsamma lösningar.

Key Performance Indicators (KPI): Mätvärden med syfte att representera, demonstrera och följa upp hur effektivt ett företag når viktiga och uttalade affärs mål. Det är vanligt att organisationer använder KPI:er på flera nivåer och inom olika områden för att utvärdera deras verksamheter. Mätetalen får många gånger en enorm kraft genom dess tydlighet och jämförbarhet, och på så sätt styrs och påverkas de anställdas beteenden.

Lean Startup metodik: En metodik utvecklad för att snabba på produktutveckling och tidigt testa om den föreslagna affärsmodellen är livskraftig. Metoden bygger på en hypotesdriven ansats där snabba iterationer görs med tänkta målgrupper. Ursprungligen var metodiken riktad mot startups inom hightech, men även större organisationer och andra branscher har börjat använda den.

Minimal Viable Product (MVP): Ett koncept som kommer från Lean Startup metodiken. En MVP är en tidig version av ett värdeerbjudande som är tillräckligt färdigt för att testas gentemot tänkbara användare. Syftet är att så tids- och kostnadseffektivt som möjligt ta fram en preliminär lösning som går att dra lärdomar av när den används i praktiken. Ett närliggande och mycket

överlappande begrepp är **Proof of Concept (PoC)**, som är ett koncepttest som genomförs i liten skala för att undersöka en viss metod eller idé och demonstrera dess genomförbarhet. Ett annat begrepp är **Prototyping**, som syftar till att ta fram en enkel modell för att undersöka och testa hur en tänkbar lösning skall designas. Generellt kan man således säga att en PoC syftar till att undersöka om lösningen har bärkraft, medan en prototyp syftar till att undersöka hur lösningen skall byggas.

Non-Disclosure Agreement (NDA), eller sekretessavtal på svenska: Ett skriftligt avtal där en utomstående aktör förbinder sig att inte avslöja eller använda sig av information som avtalet gäller. Det finns både ensidiga avtal, där ena parten delar information som berörs av sekretess, och tvärsidiga avtal, där båda parter delar information som berörs av sekretess.

Små och Medelstora Företag (SMF): Kategorin innefattas enligt EU-kommissionens rekommendation från 2003 av *mikroföretag* (1-9 anställda och mindre omsättning än €2 M), *små företag* (10-49 anställda och mindre omsättning än €10 M) och *medelstora företag* (50- 249 anställda och mindre omsättning än €50 M).

Startup: Det finns ingen entydig definition av vad en startup är, men grundtanken är att det är ett företag eller ett projekt som ligger i ett tidigt utvecklingskede. Det brukar också förknippas med en vilja till kraftig tillväxt, och att man fortfarande är i sökandefasen vad gäller affärsmodell och värdeerbjudande.

Scaleup: OECDs definition på en scaleup är ett företag som har haft minst 20% årlig tillväxt de senaste tre åren och minst 10 anställda vid periodens början. Man brukar också särskilja en startup och en scaleup med att den senare har validerat sin teknologi och affärsmodell, och är redo att skala upp den i större volym.

1 Inledning

I ett allt mer komplext och föränderligt affärslandskap utmanas befintliga innovationsprocesser och strukturer i storföretag såväl som i små tillväxtföretag. För att förbli konkurrenskraftig i en kontext som präglas av stor oförutsägbarhet räcker det inte med organisatorisk effektivitet, resurssnålhet och pålitlighet. Globalisering, digitalisering, kunskapseskalering och andra samhällseliga drivkrafter utmanar företag till att också ständigt öka sin innovationskraft och att bli mer agila och förändringsbenägna¹. Samtidigt är det en utmaning för stora etablerade företag att kombinera sina upparbetade processer och beprövade metoder med kreativitet, nyfikenhet och riskvillighet².

Ett allt vanligare tillvägagångssätt för att öka sina dynamiska och innovativa förmågor är att engagera sig i så kallad *öppen innovation*³, där företag öppnar upp sina organisationsgränser för in- och utflöde av kunskap i syfte att tillsammans med externa aktörer skapa nya värdeströmmar. Öppen innovation är del av ett internationellt innovationsperspektiv som bland annat grundar sig i svårigheten att som enskild aktör kunna stå sig konkurrenskraftig i relation till samhällets utmaningar och behov. Ett specifikt sätt att etablera öppen innovation i storföretag är att samverka med små tillväxtföretag. Synergier mellan det stora och det lilla företaget kan synas uppenbara, då storföretaget vanligtvis har det som småföretaget saknar, och tvärtom. Storföretaget har tillgång till resurser och kunskap, välutvecklade processer och rutiner, upparbetade relationer och en hög legitimitet. Det lilla tillväxtföretaget, å andra sidan, har många gånger en större entreprenörskraft och är inte lika låsta i de etablerade strukturer och tankesätt som annars riskerar att hämma nytänkande och radikal innovation⁴. Med andra ord finns en här en enorm potential att agera hävstång för såväl storföretagens som småföretagens innovationsresor, vilket i sin tur kan ge positiva samhällsekonomiska effekter i form av inflöde och utveckling av kompetens, fler arbetstillfällen och ökad BNP tillväxt.

Att öppna upp sina organisationsgränser för samverkan med externa aktörer är dock inte alltid en enkel resa, utan är ofta förenad med utmaningar och hinder i relation till såväl interna som externa intressenter. Exempelvis innebär samverkan med andra aktörer inte enbart att värden gemensamt skall skapas, utan även skyddas och fördelas på ett sätt som av alla parter uppfattas konstruktivt och rättvist. I detta samspel utmanas således organisationens föreställningar om styrning och ägande, eftersom det etablerade storföretaget ofta tenderar att präglas av ett kontrollorienterat förhållningssätt till processer, affärsmodeller, ledarskap och organisationskultur. En sådan "stängd" affärslogik leder till svårigheter att införa öppen innovation i allmänhet, men vid

¹ Inom företagsekonomi används bland annat ett begrepp som kallas "dynamisk kapacitet" myntad av Teece, Pisano & Shuen (1997). Författarna definierar begreppet som "the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments."

² Den amerikanske ekonomiprofessorn James March poängterade tidigt svårigheten att kombinera utforskande verksamheter med effektivitetsorienterade verksamheter, då de bygger på helt olika logiker. Se March (1991).

³ Begreppet öppen innovation, eller open innovation på engelska, myntades 2003 av Chesbrough (2003).

⁴ För vidare diskussion, se ex. Weiblen & Chesbrough (2015) och Remneland & Styhre (2019a; 2019c).

Samverkan med småföretag blir dessa utmaningar än större. De mindre företagen kommer från förhållanden som skiljer sig markant från storföretaget, vilket gör att de två aktörerna går in i samverkan med olika bevekelsegrunder och prioriteringar, men också med ett obalanserat maktförhållande.

Ett sätt att konstruktivt närma sig möjligheten att samverka med små innovativa företag är att etablera olika former av mötesplatser där synergierna kan stöttas och faciliteras. På senare år har ett flertal storföretag i Sverige gått i denna riktning, i linje med en allmän internationell trend, och själva eller tillsammans med andra samarbetsaktörer etablerat initiativ som kallats innovationshubbar, acceleratorprogram, företagsinkubatorer, innovationslabb eller liknande. Dessa verksamheter delar det övergripande grunddraget att vara *en specifik och explicit uttalad plats, ämnad åt att facilitera innovation genom gränsöverskridande kunskapsutbyten och samverkan mellan olika aktörer*. För storföretaget ges i denna dedikerade miljö vissa möjligheter att frångå den ordinarie verksamhetens etablerade processer och praktiker, vilket kan skapa förutsättningar för ökad kreativitet och innovationskraft, samtidigt som storföretagets infrastruktur, resurser och/eller kunskap ändå på olika sätt kan tillgängliggöras.

Vid sidan om de många likheter som förenar dessa innovationsmiljöer har de också inbördes betydande skillnader, då innovationshubbar kan designas på många olika sätt och bygga på olika syften och drivkrafter. Vissa innovationshubbar riktar exempelvis sitt huvudsakliga fokus på interna projekt, medan andra har ett mer utåtriktat fokus i att stötta externa verksamheter. De kan också fokusera på olika delar av innovationsprocessen, där vissa innovationshubbar fokuserar mer på de tidiga innovationsfaserna, medan andra riktar in sig på färdiga lösningar som behöver hjälp med marknads lanseringar och uppskalning. En del innovationshubbar utgår från ett strukturerat och tidsbestämt program som sträcker sig över några få men intensiva månader, medan andra anpassar samverkansprocessen helt case-by-case. Detta är endast några av de många parametrar som utgör helhetskonceptet för en innovationshubb, och eftersom uppläggen kan se så annorlunda ut blir en mer specifik definition svår att enas om.

I denna rapport kommer fokus att ligga på *företagsinitierade* innovationshubbar som åtminstone har någon form av *extern samverkan* med *små innovativa företag*. Sveriges framtida välstånd kommer till stor del bero på hur vi lyckas attrahera små och medelstora företag att etablera sig inom landets gränser, stötta deras innovationsresor och få dem att stanna kvar, då de tillsammans är viktiga motorer för sysselsättning såväl som social, ekonomisk och teknologisk utveckling. Detta samtidigt som innovations- och konkurrenskraften i de etablerade storföretagen måste bevaras och stärkas i en global kontext. Här kan innovationshubbar fungera som en sammankopplande brygga mellan storföretagen och mindre startups. Sverige torde på flera plan ha en god potential att ligga i framkant med att främja olika typer av innovationshubbar, genom en geografisk närvaro av flera resursstarka och internationellt framgångsrika företag inom en rad olika industrier, tillsammans med en gryende startup-scen. Genom åren har en god och förtroendefull samverkan växt fram mellan företag, universitet och staten, där både informella och formella strukturer har byggts upp i syfte att främja innovation och kunskapsdelning. Sverige hamnar också vanligtvis högt i undersökningar och rankingar kring innovation och entreprenörskap, med sitt väletablerade innovationssystem och någorlunda proaktiva policyskapare.

Öppen innovation genom innovationshubbar är dock fortfarande ett relativt nytt och underbeforskat område, och det behövs fler empiriska studier och ökad teoretisering kring hur relationerna mellan storföretaget och de små tillväxtföretagen kan etableras och faciliteras. Det behövs också fler insikter om vilka effekter innovationshubbarnas uppbyggnad och styrmekanismer har på värdeskapande och värdefördelning mellan de inblandande aktörerna. På ett övergripande plan är syftet med rapporten att genom en bred kartläggning av storföretags innovationshubbar i Sverige analysera hur de på olika sätt kan designas i relation till storföretagens specifika situation, drivkrafter och underliggande syften.

Den här forskningsrapporten ämnar ge konkreta bidrag till praktiker i storföretag och småföretag, samt till policyskapare på regional och nationell nivå. Rapporten introducerar ett designramverk som kan ge struktur och verktyg åt aktörer som aktivt arbetar med innovationshubbar, dels som bas för reflektion kring hur den egna verksamheten är uppbyggd och dessutom som inspiration till vidareutveckling. Även om etableringsarbetet med fördel kan vara av framväxande karaktär, skadar det inte att då och då stanna upp och fundera kring hur konceptets olika delar hänger ihop och hur värdeerbjudandet kan tydliggöras för både interna och externa intressenter. Studien kan också ge bidrag till värdföretagets högsta ledning, i att öka förståelsen för vilken potential innovationshubbar har för storföretagets strategiska utveckling men också i att tydliggöra vilka utmaningar och behov som innovationshubbarnas eldsjälar har för att få verksamheterna att fungera i praktiken. Vidare kan rapporten bidra med insikter för småföretag som antingen redan samverkar med storföretag i innovationshubbar, eller de som har tankar kring att gå i den riktningen. Studien kan fördjupa förståelsen för hur olika innovationshubbar skiljer sig åt designmässigt, vilket kan ge bättre underlag för vilka innovationshubbar man väljer att samverka med, och vilka förväntningar man bör gå in med i dessa processer. Slutligen ämnar studien bidra till en ökad kunskap om innovationshubbars olika upplägg, potential och utmaningar för policyskapare på olika nivåer, vilket kan ge ett stöd vid utformningen av genomtänkta, väl underbyggda och rättvisa offentliga stödmekanismer.

Resterande rapporten är strukturerad enligt följande: Först vidareutvecklas den inledande diskussionen i en övergripande litteraturgenomgång om öppen innovation och specifikt samverkan mellan stora och små företag. Efter ett kort metodavsnitt beskrivs de 18 medverkande innovationshubbarna, en efter en. Därefter introduceras det empiriskt framtagna ramverket för ur innovationshubbar på olika sätt kan designas. Rapporten avslutas med en diskussionsdel med inspel till innovationshubbars ledning värdföretags ledning, småföretag som samarbetar i innovationshubbar samt till policyskapare på regional och nationell nivå.

2 Drivkrafter mot öppen innovation och företagsinitierade innovationshubbar

Innan rapporten introducerar och analyserar studiens olika medverkande innovationshubbar, görs först en kortare genomgång av forskningsfältet kring öppen innovation, samverkan mellan små och stora företag, och en mer ingående begreppsdiskussion om företagsinitierade innovationshubbar. Detta för att ge läsaren en bakgrund och en mer strukturerad bas att utgå från inför de efterföljande mer empiriska och analytiska delarna i rapporten.

2.1 Om öppen innovation

Forskningen kring öppen innovation har både fördjupats och breddats markant de senaste 15 åren och förflyttats från en marginell företeelse till ett ord på nästan allas läppar. Som managementbegrepp har det fått stor genomslagskraft både inom industrin och bland policyskapare. Den vanligaste definitionen⁵ på öppen innovation är:

Open innovation is the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation, respectively. [This paradigm] assumes that firms can and should use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to market, as they look to advance their technology. (Chesbrough, 2006)

Potentialen i managementkonceptet är väldokumenterad⁶, och intresset är brett kring hur organisationer kan översätta dessa övergripande tankegångar till konkret verksamhet. När Henry Chesbrough myntade begreppet hade han främst den enskilda organisationen som huvudfokus för sin analys. Genom åren har även andra analysnivåer lagts till i forskningen om fenomenet, som exempelvis individers roller, interorganisatoriskt samarbete, och ekosystem. Oavsett vilket perspektiv man anlägger på öppen innovation är modellen en kritik mot den ”stängda” innovationsprocessen, vars konstruktion i grunden är uppbyggd på den enskilde aktörens kontroll och fokusering på egna resurser och värdeströmmar. Kortfattat utgår konceptet från det obestridliga faktumet att det alltid finns mer kompetens och resurser utanför aktörens väggar än innanför. Genom att medvetet öppna upp sina barriärer för in- och utflöde av kunskap, kan aktören

⁵ En senare definition på öppen innovation är; “Open innovation is a distributed innovation process based on purposively managed knowledge across organizational boundaries, using pecuniary and non-pecuniary mechanisms in line with each organization’s business model.” (Chesbrough & Bogers, 2014). Denna definition har många likheter med den tidigare, men tydliggör att analysnivån inte enbart behöver utgå från en enskild aktörs perspektiv, och att öppen innovation också kan bidra med icke-monetära värden.

⁶ Genom åren har det skrivits en mängd vetenskapliga artiklar om öppen innovation i ledande akademiska tidskrifter, se ex. Chesbrough, Lettl & Ritter (2018), Chiaroni, Chiesa & Frattini (2010), Randawa, Wildén, & Hohberger (2016), Remneland Wikhamn (2020). Sammantaget har ett mer eller mindre eget forskningsfält etablerats, med ett växande forskar-community och årliga akademiska konferenser. Även ett flertal böcker på svenska har skrivits om öppen innovation, se ex. Lakemond & Tell (2016), Remneland Wikhamn & Styhre (2019c) och Remneland (2010).

i nära samverkan med sin omgivning öka innovationsgraden och tillsammans utveckla nya teknologier och affärsmodeller.

En starkt bidragande orsak till att företag börjar leta efter sätt att tillvarata dessa externa möjligheter är att det faktiskt går. Nya organisationsformer och affärsmodeller har visat exempel på hur olika aktörer samverkar i innovationsarbete på ett både effektivt och framgångsrikt sätt. Innovationsplattformar, delningsekonomi, crowdsourcing, öppen källkod och innovation communities är några exempel på organisationssätt som inbegriper innovationsprocesser med uppluckrade organisationsgränser. En annan drivande faktor till intresset för öppen innovation är den digitala utvecklingen, som på ett omvälvande sätt förändrar spelreglerna för både hur man arbetar och vad som produceras och efterfrågas. Det finns alltså utan tvekan stora potentiella fördelar med att öppna upp sina organisationsgränser för innovationsarbete, i form av exempelvis mobilisering av resurser och kunskap, ökad effektivitet, snabbhet till marknaden, spridning av risker, nya intäktströmmar, flexibilitet, ökad kreativitet och ett allmänt ifrågasättande av förgivettagna sanningar.

Samtidigt lyfts ibland öppen innovation fram som ”gammalt vin i nya flaskor” och att företag genom alla tider har arbetat med externa aktörer i sitt innovationsarbete. Från ett perspektiv kan det säkerligen vara så, men vanligtvis medför ändå ofta en implementering av öppen innovation stora utmaningar för de medverkande aktörerna. Att öppna upp sin innovationsprocess kräver en viss frigörelse från etablerade processer och strukturer, och kanske framför allt att anamma ett förändrat ledarskap och en öppnare organisationskultur. Ett vanligt förekommande fenomen i detta sammanhang är något som har kallats *Not-Invented-Here Syndrome*⁷ som innebär att organisationer och grupper tenderar att nedvärdera externa idéer och innovationer och övervärdera interna idéer och innovationer över tid. Om innovationsarbete sker enbart innanför de egna organisationsväggarna behöver företag inte heller på samma sätt reflektera kring styrning och kontroll, exempelvis i relation till immaterialrättsliga frågor, strategi eller organisationskultur. När samverkan sker mellan olika aktörer hamnar dessa frågor med tiden ofta högt på agendan. Kan vi lita på varandra? Vem tjänar mest på samarbetet? Hur kan man få andra att acceptera en viss riktning? Vems fel är misslyckanden? Det kan vara lätt att missuppfatta ”öppenhet” som att det är den totala motsatsen till kontroll. Snarare innebär öppen innovation att styrning och kontroll många gånger måste ske genom andra former, där både transaktionsorienterade (ex. immaterialrättsliga kontrakt, hierarkiska strukturer) och relationsorienterade (ex. förtroende) styrformer har centrala och komplementära funktioner. Ett annat sätt att se på organiseringsmekanismerna är att öppen innovation kräver förmågor och förhållningssätt som går utöver expert- eller kunskapsdimensioner, och även inkluderar områden såsom kommunikation och samarbetsvilja. En rimlig tanke är att dessa förmågor kan utvecklas och förfinas genom konkret arbete och kontinuerlig reflektion, varför engagemang i öppna innovationsprocesser i sig kan öka organisationens dynamiska kapacitet.

⁷ Se ex. Levinthal & March (1993).

2.2 Om samverkan mellan stora och små företag

Ett sätt att få organisationen att öka sin dynamiska förmåga är att aktivt samarbeta med mer snabbbrörliga aktörer, som exempelvis startups eller scaleups. Som Weiblen och Chesbrough uttryckt det:

Large corporations and startup ventures are decidedly different organizations. Each side has what the other one lacks. The corporation has resources, scale, power, and the routines needed to run a proven business model efficiently. The startup has none of those, but typically has promising ideas, organizational agility, the willingness to take risk, and aspirations of rapid growth. Shouldn't great things happen if both sides combined their strengths? (Weiblen och Chesbrough, 2015: 66)

Olika former av samverkan mellan stora och små företag i syfte att ge hävstång i varandras innovationsresor har de senaste åren etablerats, med namn som corporate venturing, företagsinkubatorer, corporate accelerators, och innovationshubbar. Samma miljöer kan även fokusera på rent interna projekt, där medarbetare med idéer får lov att driva entreprenöriella projekt med företagets medel, men i allt större utsträckning börjar storföretagen inse möjligheterna med att också bjuda in externa aktörer i nya samarbetsformer. En vanlig drivkraft för varför storföretag skapar nya, kreativt inriktade miljöer för innovativa projekt, är naturligtvis ett behov av förnyelse – organisatoriskt såväl som affärsmässigt. Genom att etablera olika former av ”drivhus” kan man gå lite utanför de gängse processerna och våga vara lite mer explorativ och radikal. Samverkar man dessutom med externa aktörer så kan man dela risker, och ta del av kunskap från agila företag som inte är lika låsta till etablerade tillvägagångssätt. Chesbrough skriver specifikt om storföretagens sätt att engagera sig med startups för att stärka sin innovationsförmåga i sin bok *Open Innovation Results*, från 2020, där han menar att de mer traditionella sätten att samverka med mindre företag främst går ut på att få inflytande genom investeringar och ägandeskap. På senare år har det dock växt fram flera olika mer ”lättviktiga” modeller som inte kräver lika mycket kapital och kontroll, vilket möjliggör samarbeten med många fler startups åt gången. Upplägget gör också samarbetena än mer snabbbrörliga och storföretaget kan våga engagera sig i mer riskfyllda projekt.

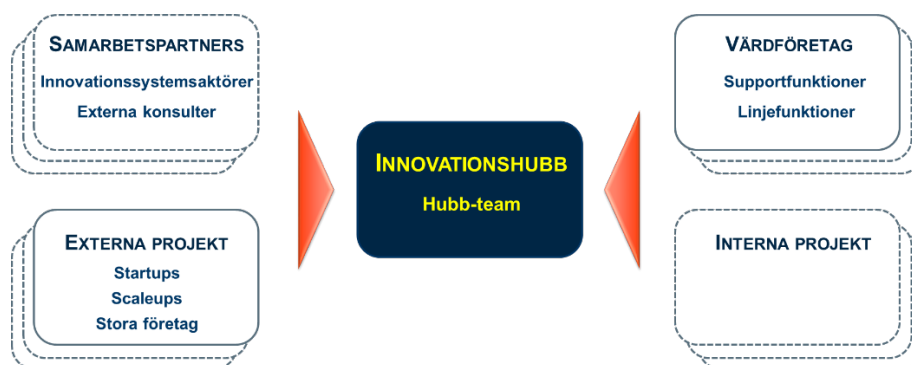
Ur småföretagens perspektiv finns det också många tänkbara fördelar i att samarbeta med stora etablerade företag, då de kan få ta del av de stordriftsfördelar som annars är otänkbara. De kan få tillgång till infrastruktur, såsom kapitalintensiv och industrianpassad utrustning, testanläggningar, labb och återförsäljningsnät. De kan även få access till storföretagens pool av teknologisk och affärsmässig kunskap, deras nätverk av samarbetspartners och låna lite av deras legitimitet och varumärkeskännedom. Det kan också öppnas möjligheter att ingå kontraktuella samarbeten som kan ge småföretaget nytt kapital, men också tillgång till storföretagets kunder eller andra affärsmässiga relationer. Merparten av dessa fördelar är dessutom svåra att tillskansa sig via det offentliga innovationssystemet. Samtidigt kommer storföretaget och det lilla företaget in i samarbetet med olika resurs- och kunskapsbaser, men också med olika prioriteringar, företagskulturer och tidsperspektiv. Att som litet, snabbbrörligt företag jobba tillsammans med en stor byråkratiskt organisation kan både kännas frustrerande och svåröverblickbart. Ur ett riskperspektiv är det också obalans, då det ofta är det mindre företaget som står för merparten av

affärsrisken om samarbetet inte skulle leda någon vart. Storföretaget har med all sannolikhet i sin portföljstrategi räknat in att en viss mängd projekt inte kommer bli framgångsrika, men för den enskilda småföretagaren så kan ett misslyckande bli en stor katastrof.

Samarbete mellan stora och små företag har alltså potential att skapa ”win-win” för båda parter, men är utmanande att realisera i praktiken. Olikheterna mellan samverkansaktörerna utgör en förutsättning för synergier, men samma olikheter kan också ge underlag för hinder och konflikter. Perspektiv behöver här förflyttas från statiska värdekedjor med storföretag som enväldshärskare över fogliga underleverantörer, till dynamiska ekosystem där värdeskapande och strategiska riktningar sker i synergierna mellan storföretagens skalfördelar och småföretagens agilitet och disruptiva entreprenörskraft.

2.3 Vad är en företagsinitierad innovationshubb?

I rapportens inledning definierades en företagsinitierad innovationshubb som en specifik och explicit uttalad plats, ämnad åt att facilitera innovation genom gränsöverskridande kunskapsutbyten och samverkan mellan olika aktörer. Ett annat sätt att beskriva det är att en innovationshubb kan fungera som en brygga mellan storföretagets ordinarie verksamhet, baserad på storskalighet och leveranseffektivitet, och en mer explorativ verksamhet där nya perspektiv, idéer och innovationer mer riskfritt kan utforskas och utvecklas. Som påpekats är detta en väldigt bred definition, och den kommande redovisningen av de 18 innovationshubbarna i studien visar att de kan designas och drivas på många olika sätt. Rapportens syftar till att konceptualisera innovationshubbarnas uppbyggnad genom framtagandet av ett ramverk som kan användas för att mer ingående analysera och jämföra olika verksamheter. Först kan det dock vara läge att reda ut lite hur de olika komponenterna eller byggstenarna kopplade till en innovationshubb generellt förhåller sig till varandra.



Figur 1: Olika byggstenar för en innovationshubb

Figur 1 visar att det bakom etableringen av en företagsdriven innovationshubb finns ett, eller i några fall flera, *värd företag* – dvs. storföretag med välfungerade processer, god infrastruktur och industrikunskap, och ett brett affärsorienterat nätverk, som står bakom etableringen av innovationshubben. Detta skiljer ut företagsdrivna innovationshubbar från exempelvis de initiativ

som annars är relativt vanliga inom regionala och offentligt finansierade innovationssystem, såsom universitetsdrivna inkubatorer eller science parks. Dessa värd företag har naturligtvis också en ordinarie operativ verksamhet med *supportfunktioner* och *linjefunktioner* som själva levererar varor och tjänster till företagets kunder, och som också kontinuerligt utvecklar nya varor och tjänster genom en etablerad innovationsprocess. Innovationshubben är separerad från värd företagens operativa, såväl som innovativa, verksamheter, även om interaktioner och kopplingar dem emellan inte är ovanliga.

Innovationshubben har vanligtvis ett dedikerat *innovationsteam*, men hur detta team bemannas och vilka uppgifter det har, skiljer sig åt mellan innovationshubbarna. Detta innovationsteam har på ett allmänt plan det formella ansvaret att införa, driva och vidareutveckla innovationshubbens verksamhet. De har också en viktig nätverkande och relationsorienterad roll mot externa aktörer och har även i många fall en direkt eller indirekt påverkan på värd företagens förmåga att arbeta med öppen innovation generellt. Vissa innovationshubbar har nära kopplingar till *samarbetspartners* som hjälper till med facilitering av innovationsprojekten som drivs i innovationshubbens regi. Detta kan exempelvis vara etablerade innovationssystemaktörer, företagsdrivna co-working spaces, eller externa innovationsrådgivare och experter.

Innovationshubben kan ha i uppdrag att, vid sidan av den ordinarie innovationsprocessen, driva *interna innovationsprojekt* som exempelvis är i behov av mer agila och riskaccepterande tillvägagångssätt, eller som är mer explorativt och långsiktigt inriktade. Så är fallet med en handfull av de innovationshubbar som ingår i studien. Vad som dock förenar samtliga av studiens innovationshubbar är att de faciliterar *externa innovationsprojekt*, som initierats av antingen *startups* eller *scaleups*, och i vissa fall av andra *storföretag*.

Med detta som bas kommer, efter ett kort metodavsnitt, studiens medverkande innovationshubbar kortfattat presenteras, för att sedan mer i detalj analyseras utifrån hur företagsinitierade innovationshubbar på olika sätt kan designas.

3 Metod och avgränsningar

Rapporten bygger på en forskningsstudie som finansierats av Vinnova med start hösten 2019 och avslut våren 2020. Syftet med projektet har varit att göra en övergripande kartläggning av innovationshubbar i Sverige som sammankopplar stora och små företag i öppen innovation. Detta för att utveckla kunskap om vilka olika typer av innovationshubbar som finns, hur de förhåller sig till varandra och vilka utmaningar och möjligheter de skapar för de medverkande aktörerna. 28 intervjuer genomfördes mellan september och december 2019, med respondenter som på olika sätt var kopplade till företagsinitierade innovationshubbar i Sverige. Merparten av intervjuerna gjordes med de huvudansvariga bakom innovationshubbarnas etablering och drift. Sammanlagt har ett tjugotal företag deltagit, men av dessa har 18 innovationshubbar valts ut. Verksamheter som inte tagits med i rapporten uppfattades ha alltför hög grad av integrering med linjeverksamheten för att kunna ses som en separat innovationshubb, eller att de hade en mer traditionell venture capital-finansiell inriktning. Reflektioner från de medverkande företagsinitierade innovationshubbarna har kontinuerligt samlats in under våren 2020, genom bland annat avstämningar av texter, workshops och presentationer, och feedback från dessa interaktioner har integrerats i den slutliga versionen av rapporten.

Utöver den relativt korta studien som finansierat arbetet med rapporten, har även närliggande forskningsprojekt bidragit med viktiga insikter. Dels har en longitudinell studie gjorts på etableringen av AstraZenecas BioVentureHub, där ett 70-tal intervjuer utfördes mellan 2013-2018, med innovationshubbens ledning, småföretag och innovationssystemaktörer. Dessutom drevs ett följeforskningsprojekt mellan 2017 – 2018, kopplat till en Vinnovafinansierad utlysning fokuserad på initiativ som kopplar samman stora och små företag i öppen innovation. Här följdes fem specifika innovationsinitiativ, och totalt 34 intervjuer genomfördes med såväl storföretag som småföretag.

Det empiriska materialet har analyserats enligt vedertagen kvalitativ forskningsansats⁸. Ett ramverk växte fram baserat på parametrar kopplade till VARFÖR innovationshubben finns till, VAD den ämnar erbjuda, VAR den är lokaliserad, VEM som involveras och HUR interaktionerna går till. Det är dock viktigt att tydliggöra att rapporten inte förkunnar att de introducerade designkategorierna är de enda som existerar. Tvärtom bör det poängteras att det är möjligt att strukturera och klassificera innovationshubbar och dess parametrar på väldigt många olika sätt. Det är också så att det för en enskild innovationshubb kan vara svårt att exakt placera den enligt endast ett av de olika designparametrarnas värden, dels för att innovationshubbar kan ha många parallella verksamheter som pekar i olika riktningar, och dels för att verksamheterna hela tiden utvecklas och förändras över tid. Verkligheten är alltid mer komplex än konceptuella modeller. Samtidigt är detta just poängen med modeller – att de kan hjälpa till att ge lite ramar och strukturer

⁸ För utförligare beskrivning av kodning av ett empiriskt material inom kvalitativ forskningsmetodik, se ex. Corbin & Strauss (2014).

att förhålla sig till när man reflekterar kring hur den annars kaotiska verkligheten hänger ihop, eller inte hänger ihop.

Rapporten har också ett flertal avgränsningar. Studien har haft ett specifikt fokus på initiativ som har sitt ursprung i, och drivs av, större etablerade företag – väl medveten om att gränserna gentemot närliggande innovationssystemaktörer kan ses som något suddiga. Rapporten innefattar alltså i huvudsak inte den uppsjö av science parks, inkubatorer och acceleratorer som faciliteras av andra aktörer i innovationssystemet, såsom offentliga intermediärer, forskningscentrum, universitet eller konsultbyråer. Studien fokuserar heller inte i huvudsak på storföretags verksamheter som främst bygger på venture-finansiering eller på bilaterala kontraktuella partnerskap. I flera av de innovationshubbar som ligger som underlag för rapporten finns definitivt inslag av såväl innovationssystemaktörer som venturing och traditionella partnerskap, men de uppfattas inte som innovationshubbarnas huvudsakliga inriktning.

En ytterligare avgränsning är att innovationshubbarnas placering är i Sverige, vilket således inkluderar utlandsägda storföretag som etablerat innovationshubbar i Sverige, och innovationshubbar som lockar till sig utlandsägda småföretag, men exkluderar svenska eller utländska företag som lokaliserat sin innovationshubb utanför Sverige. En av orsakerna till den sistnämnda avsmalningen är rent praktisk, då det tydliggör gränsdragningen för studiens omfång, och har dessutom gjort det mer hanterbart att få tillgång till jämförbart empiriskt material. Ett lands institutionella och kulturella förutsättningar har med all sannolikhet stor betydelse för innovationshubbars utformning både vad gäller form och innehåll, och skillnader mellan exempelvis hubbar i Sverige och Silicon Valley eller Israel är väl värt ett forskningsprojekt i sig. För denna studie hade det dock blivit ett alltför brett fokus, och studiens inriktning ligger därför enbart på den svenska kontexten.

4 Genomgång av 18 innovationshubbar

I det här kapitlet görs en väldigt kortfattat och allmän beskrivning av de arton innovationshubbar som ingår i studien. Återigen är det viktigt att poängtera studiens begränsningar och att det här är *min förståelse* av innovationshubbarnas designupplägg, baserat på det relativt begränsade empiriska material som möjliggjorts under den tidsram som forskningsprojektet har genomförts. Dessutom är denna typ av innovationsarbete till stor del experimentell, och således alltid i rörelse och förändring, vilket innebär att de beskrivningar av innovationshubbarna som görs i rapporten snarast kan ses som ögonblicksbilder från respektive intervjutillfälle.

I kapitel 5 redovisas en generell klassificering av ett flertal centrala parametrar som de studerade innovationshubbarna explicit eller implicit förhåller sig till. Tillsammans skapar dessa designparametrar ett ramverk som dels kan åskådliggöra hur en innovationshubbs olika delar konceptuellt hänger ihop, och dels kan användas för att jämföra hur olika innovationshubbar förhåller sig till varandra. Först kommer dock i det här kapitlet innovationshubbarna presenteras separat, i alfabetisk ordning (av det huvudsakliga värdföretaget förutom för MobilityXlab som har flera likvärdiga värdföretag). Texterna är avstämda med representanter från respektive innovationshubb/värdföretag.

4.1 Ahlsell Innovation Lab

Namn:	Ahlsell Innovation Lab
Värdföretag:	Ahlsell
Inriktning:	Bygghandel, verksamhetsprocesser, digitalisering
Officiell lansering:	Augusti 2018
Geografisk placering:	Stockholm
Organisatorisk tillhörighet:	Egen koncernfunktion i värdföretaget

Kort beskrivning av Ahlsell

Ahlsells är distributör av installationsprodukter, verktyg och förnödenheter för installatörer, byggbolag, fastighetsskötare, industri- och kraftbolag och offentlig sektor. Huvudkontoret ligger i Stockholm och företaget har för närvarande cirka 5,700 medarbetare och över 240 butiker. Försäljning sker förutom i Norden också i Estland, Polen och Ryssland.

Kort beskrivning av Ahlsell Innovation Lab

Bakgrunden till etableringen av Ahlsell Innovation Lab är att organisationen står inför en stor digitaliseringsresa, i linje med såväl handels- som byggbranschen. Syftet med innovationshubben är att hjälpa organisationen att utveckla morgondagens digitala lösningar, vad gäller nya tekniker, funktioner och tjänster som Ahlsells kunder kan komma att efterfråga 3-5 år in i framtiden.

Huvudfokus ligger inledningsvis på idéer som medarbetarna delat med sig av, inom huvudområden *Verksamhetsprocesser*, *Kundupplevelser* och *Digitala affärsmodeller*. Ahlsell Innovation Lab består av ett team på fyra personer, som testar och verifierar idéerna genom att utveckla lösningar och prototyper i nära dialog med idésponsorerna från Ahlsells interna verksamhet. På hemsidan beskrivs arbetet som att det ”sker på uppdrag av alla marknader, funktioner och bolag i koncernen och man jobbar nära verksamheten med förankring i både strategin och affärsplanen”. Även kunder bjuds in till en kundpanel som kan ge feedback, svara på frågor och delta i användartester av nya tjänster. Ett huvudkriterium för att ta in en idé i innovationslabbet är att den ses som skalbar, ha kommersialiseringspotential och bidra till affärsnytta för Ahlsell och dess kunder.

Innovationslabbet har även börjat testa olika former av samverkan med externa startups, och bland annat har man deltagit i matchmaking events genom Ignite Sweden⁹. Formerna för dessa samarbeten är ännu inte helt fastsatta, men även här ligger i dagsläget fokus på lösningar som är nära kopplade till att antingen effektivisera verksamhetsprocesserna eller att förbättra den framtida digitala kundupplevelsen. Finansiering och eventuella samarbetsavtal sker case-by-case.

4.2 BioVentureHub | AstraZeneca

Namn:	BioVentureHub
Värd företag:	AstraZeneca
Inriktning:	Life Sciences: Drugs, Diagnostics, Devices, Digital Health
Officiell lansering:	Januari 2014
Geografisk placering:	Mölnadal utanför Göteborg
Organisatorisk tillhörighet:	Eget aktiebolag

Kort beskrivning av AstraZeneca

AstraZeneca är ett globalt biofarmaceutiskt företag med fokus på forskning, utveckling och marknadsföring av läkemedel inom sjukdomsområdena kardiovaskulära-, metabola- och njursjukdomar, samt sjukdomar inom andningsvägar, inflammation och autoimmunitet. Företaget har verksamhet i över 100 länder och har för närvarande omkring 65,000 anställda över hela världen. I Sverige finns 6,900 medarbetare, dels vid produktionsanläggningen i Södertälje och dels i forskningscentret i Mölnadal, utanför Göteborg.

Kort beskrivning av BioVentureHub

AstraZeneca kan ses som något av en pionjär och tidig inspiratör för storföretag att bygga innovationshubbar i Sverige, med uppstarten av BioVentureHub våren 2014. Resan från idé till

⁹ Ignite Sweden är ett nationellt initiativ som fokuserar på att koppla samman startups och stora etablerade företag i syfte att öka graden av innovation och ekonomisk tillväxt. Programmet leds av inkubatorerna THINGS, Sting, LEAD, MINC och UNMINOVA, i samarbete med SISP. Verksamheten är medfinansierad av Vinnova, Energimyndigheten och Tillväxtverket.

etablering och drift är väldokumenterad i såväl nyhetsmedia som akademisk litteratur¹⁰. En av de bakomliggande orsakerna bakom initiativet var överkapacitet, och istället för att skära ned verksamheten så öppnade man upp möjligheter för externa aktörer att ta del av såväl lokaler som infrastruktur och intern expertkunskap. Andra drivkrafter för AstraZeneca är bland annat att stärka det svenska life science ekosystemet, attrahera kompetens och hitta nya samarbetsmöjligheter.

Själva konceptet bygger på att AstraZeneca erbjuder noga utvalda företag att hyra kontor och laboratorium i hjärtat av det egna forskningscentret. Genom detta ges access till storföretagets teknologier, utrustningar och företagsfaciliteter, men företagen har framför allt möjlighet att samverka med såväl andra hubbföretag som med AstraZeneca-personal på daglig basis. Företagen verkar inom life science områden, såsom biotech, medtech eller e-health, och består idag av såväl svenska som utländska företag. Även en forskargrupp från Chalmers och Göteborgs universitet har flyttat sin verksamhet till labb till hubben. De externa företagen skriver på ett hyreskontrakt och får då samma access till AstraZenecas miljö som storföretagets egen personal. Det finns ingen tidsbegränsning på hyreskontraktet, och flera företag är kvar i hubben sedan starten. Andra har flyttat ut på grund av att de har växt kraftigt eller har flyttat till nya marknader.

I innovationshubben arbetar för närvarande sex personer (merparten dock ej på heltid): en VD, en Chief Operating Officer, en koordinator, en fastighetsansvarig, en facilitetsansvarig samt en kommunikatör. BioVentureHub drivs som ett icke-vinstdrivande aktiebolag och är de första tio åren medfinansierade av Vinnova, Västra Götalandsregionen, Business Region Göteborg och Carl Bennet AB. De externa företagen betalar en marknadsmässig hyresavgift, men behåller all sin IP och fortsätter driva sin verksamhet helt självständigt.

4.3 CampX | Volvo Group

Namn:	CampX
Värdföretag:	Volvo Group
Inriktning:	Automotive: Automation, Electromobility, Connectivity
Officiell lansering:	Mars 2019
Geografisk placering:	Göteborg
Organisatorisk tillhörighet:	Ligger organisatoriskt i värdföretagets CTO Office

Kort beskrivning av Volvo Group

Volvo Group är tillverkare av lastbilar, bussar, anläggningsmaskiner, samt marin- och industrimotorer, och erbjuder dessutom finansiella tjänster och service. Huvudkontoret ligger i Göteborg, och hela koncernen har för närvarande ca 100,000 anställda, produktionsanläggningar i 18 länder och försäljning på mer än 190 marknader.

¹⁰ Ett flertal vetenskapliga artiklar har skrivits om AZ BioVentureHub, se ex. Remneland Wikhamn & Styhre (2017; 2019a; 2019b) och Styhre & Remneland Wikhamn (2016a; 2016b). Även en bok har skrivits om caset, se Remneland Wikhamn & Styhre (2019c).

Kort beskrivning av CampX

Automotive-industrin är i kraftig omvandling i takt med teknologiska språng inom områden som digitalisering, automatisering och elektromobilitet, men också på grund av ett ökat fokus på hållbara och nytänkande transportlösningar och förändrade köpmönster. I mars 2019 öppnade Volvo Group dörrarna för CampX, lokaliserad i en 8,000 kvadratmeter stor ombyggd fabrikslokal i Göteborg. CampX har ett koncernövergripande uppdrag att samlokalisera interna tekniska experter och affärsexperter inom specifika innovationsområden, för att bryta organisatoriska silon och snabba upp processerna. Man har därför valt att placera över 600 medarbetare från olika delar av linjefunktionerna i innovationshubben. CampX har också ett uppdrag att öppna upp organisationsgränserna för samverkan med externa partners i nya, mer explorativa samverkansformer. På hemsidan beskrivs initiativet i följande ord:

CampX by Volvo Group är vår globala innovationsarena för teknik och affärsutveckling. Till CampX bjuder vi in samarbetspartner som kunder, startup-företag, leverantörer, den akademiska världen och myndigheter, som tillsammans med experter från Volvokoncernen är med och utvecklar framtidens transportlösningar.

För närvarande drivs CampX av ett team av sju personer; en Head of CampX, en Head of concept and Operations, en innovationsansvarig, tre seniora managers, och en site koordinator. Ett management team är också etablerat, där viktiga frågor stäms av och beslutas genom veckovisa möten. I detta team ingår nyckelpersoner från de berörda verksamheterna.

Innovationshubben är fortfarande under utveckling och det exakta värdeerbjudandet gentemot externa aktörer, såsom startups, är ännu inte helt fastställt. Den övergripande tanken är att det skall finnas tydliga länkar mellan utvalda externa aktörer och linjefunktionernas konkreta behov, och därför involveras interna aktörer tidigt i samarbetena, både som experter och som sponsorer. I innovationshubbens miljö finns dessutom tillgång till teknologisk infrastruktur såsom labb och testmiljöer. Immaterialrättsliga frågor och eventuella investeringar hanteras gentemot småföretagen case-by-case. CampX har också tydliga kopplingar till Volvo Groups medverkan i MobilityXlab (en innovationshubb som beskrivs separat nedan) och ett samarbete med israeliska DRIVE¹¹.

¹¹ DRIVE är ett innovationscenter för startups inom smart mobility technologies. Det ligger i Tel-Aviv och grundades av Mayer Cars & Trucks Ltd. Det sponsras numera av en rad internationella aktörer, såsom Honda, Volvo Cars, Hertz, NEC och Volvo Group.

4.4 Coops Innovationsplattform

Namn:	Coops Innovationsplattform
Värd företag:	Coop
Inriktning:	Food tech, digitalisering, hållbarhet, verksamhetsprocesser
Officiell lansering:	Oktober 2019
Geografisk placering:	Stockholm
Organisatorisk tillhörighet:	Egen koncernfunktion i värd företaget

Kort beskrivning av Coop

Coop är en av Sveriges största aktörer inom dagligvaruhandeln, och ägs av Kooperativa Förbundet (KF) och Konsumentföreningen Stockholm. KF är ett förbund bestående av 31 konsumentföreningar, 7 OK-föreningar, Folksam och Fonus. Coops båda ägare syftar således till att skapa ekonomisk nytta åt dess medlemmar, men också att bidra till en hållbar utveckling för människor och miljö. Coop har för närvarande 665 butiker spridda över hela Sverige. Coop har nyligen gått över till tre butiksformat – Stora Coop, Coop och Lilla Coop – samt en online verksamhet.

Kort beskrivning av Coops innovationsplattform

Under hösten 2019 skapade Coop Sverige en ny organisation, för att snabba upp företagets digitala transformation. Bland annat skapades en ny enhet med ansvar för digitala området och dessutom etablerades en extern innovationsplattform. Coop beskriver i ett pressmeddelande initiativet:

Coop etablerar också en extern innovationsplattform för att stärka sin förmåga att stötta och utveckla hållbara innovationer. Utöver ett innovationsteam kommer plattformen på sikt bestå av flertalet strategiska partners och entreprenörer som tillsammans tar fram och testar nya innovationer. Coop ska stötta entreprenörer i olika skeden med mentorskap, kapital, delning av data likväl som med tillgång till Coops kanaler.

Ett innovationsteam är under tillsättning, och en Advisory Board med representanter från ägarna och högsta ledningen är formerad. Dessutom kommer teamet ha access till en rad dedikerade personer från andra delar inom Coop, som kan bistå med kunskap och vara bryggan in mot den ordinarie verksamheten.

Som första samarbetspartner knöts Norrsken Foundation, som är en svensk icke-vinstdrivande stiftelse med fokus på startups som har potential att ha en positiv inverkan på samhället. Dels har Norrsken en gren som investerar i startups, och dels faciliterar man en co-working space för över 350 entreprenörer i Stockholmstrakten. Planen är att ingå partnerskap med många olika strategiska partners och entreprenörer för att tillsammans utveckla nya innovationer genom öppen innovation, som kommer Coop till gagn och som stöttar konsumtionssamhället i att gå mot ökad hållbarhet.

Under våren 2020 startade Coop tillsammans med Norrsken och Sweden Foodtech ett acceleratorprogram kallat Bloomer, där runt 6-8 startups väljs ut per omgång för att under runt 3 månader

ingå i ett program med olika både fasta och självvalda delmoment, kopplade till bland annat big data, ledarskap, hållbarhet och affärsmodellering. Startups får mentorer från accelerators partners och har möjlighet att använda Norrskens co-working space. Det finns också möjlighet att stanna tre månader ytterligare i miljön och vidareutveckla eventuella samarbeten. Huvudlinjen är att startup-företagen under hela accelerator-tiden behåller allt sitt immaterialrättsliga ägande, men under processens gång finns även möjligheter att träffa separata avtal om investeringar och affärskontrakt, antingen med Coop eller någon av de andra partners som ingår i nätverket.

4.5 E.ON :agile Growth

Namn:	:agile Growth
Värd företag:	E.ON Sverige
Inriktning:	Energy och Sustainability
Officiell lansering:	Våren 2016
Geografisk placering:	Malmö
Organisatorisk tillhörighet:	Eget aktiebolag

Kort beskrivning av E.ON

E.ON Sverige ingår sedan 2001 i en tysk energikoncern med huvudkontor i Essen. För närvarande har hela koncernen sammanlagt drygt 43,000 anställda och runt 35 miljoner kunder. E.ON Sverige (tidigare Sydkraft) har sitt säte i Malmö och har omkring 2,000 medarbetare. E.ON har både privat- och företagskunder, och gör stora satsningar på olika former av förnybar energi.

Kort beskrivning av :agile Growth

Energimarknaden står inför stora förändringar i takt med att efterfrågan på förnybar energi ökar och nya teknologier växer fram inom områden såsom solceller, vatten- och vindkraft, digitalisering och lokalproducerade lösningar. E.ON introducerade redan 2014 ett acceleratorprogram i Tyskland, med namnet E.ON :agile. Våren 2016 togs konceptet till den Skandinaviska marknaden med namnet :agile Nordic, och riktad specifikt till startups inom energisektorn i Sverige, Norge eller Danmark. Även interna projekt samkördes i acceleratorprogrammet.

:agile Nordic drevs fram till 2019 och upplägget var att acceleratorm investerade 30,000 euro i respektive startup, som också fick mentorer och coaching under ett 6 månader långt utbildningsprogram. Bolagen, som vanligtvis var relativt tidiga i sin utvecklingsfas, satt under tiden på Malmöinkubatorn MINC¹², finansierade av E.ON. Efter acceleratorprogrammets slut avgjorde E.ON vilka bolag som fick gå vidare i en mer konkret samverkan med storbolaget, och då också kunna få vidare finansiering. Totalt kördes fem omgångar, med mindre modifieringar i upplägg inför varje omgång.

¹² MINC är en inkubator för startups som etablerades av Malmö Stad och som också driver ett co-working space för startups och har en egen accelerator

Hösten 2019 togs beslutet att vidareutveckla :agile Nordic från ett acceleratorprogram till mer nära och direkta samarbeten med E:ONs affärsenheter. Numera är därför erbjudandet mer riktat till startups som har kommit lite längre på innovationsresan och är mer redo att lansera och skala upp sin verksamhet i samverkan med ett storbolag. Startups tas heller inte in i gemensamma program, utan projekten är istället mer individuellt anpassade. Fokus ligger på längre partnerskap, men där E.ON inte investerar i tidigt skede. Efter ett genomfört pilotprojekt kan samverkan antingen ske genom att E.ON investerar i företaget, alternativt att ett affärskontrakt skrivs där E.ON blir en betalande kund, eller att ett partnerskap startar för gemensam vidareutveckling.

4.6 Ericsson Garage Lindholmen

Namn:	Ericsson Garage Lindholmen
Värd företag:	Ericsson
Inriktning:	Information and Communication Technology
Officiell lansering:	2014 i Kista, 2016 på Lindholmen
Geografisk placering:	Göteborg
Organisatorisk tillhörighet:	Fristående enhet inom Ericsson Lindholmen Siten

Kort beskrivning av Ericsson

Ericsson är ett globalt företag inom området Information and Communication Technology (ICT), och mer specifikt inom Networks, Digital Services, Managed Services och Emerging Businesses. Ett stort strategiskt fokus ligger på Internet of Things, 5G nätverk och automatiseringsteknologier. Huvudkontoret ligger i Kista, och sammanlagt har man för närvarande nästan 100,000 anställda över hela världen, varav över 12,000 tillhör den svenska organisationen och ungefär 2,000 arbetar på Lindholmen siten.

Kort beskrivning av Ericsson Garage Lindholmen

Ericsson Garage startade inom Ericsson Research i Kista runt 2014 som en inkubator för att utforska idéer inom områden som låg utanför de befintliga etablerade forsknings- och affärsområdena. Det beskrevs som en öppen innovationsplattform, starkt inspirerad av lean startup metodik där varje projekt utgår från ett problem som identifierats av anställda, kunder eller externa partners. Under en avgränsad tid formas ett team som snabbt utvecklar en *minimal viable product*, som sedan pitchas för en Senior Management Board för eventuell support och vidare utvecklingsmöjligheter. För respektive projekt bjuds lämpliga individer in till ”garaget” där de under projekttiden, som vanligtvis löper mellan 3-9 månader, kan fysiskt sitta i en co-working space och lägga viss del av sin arbetstid. Genom åren spred sig metodiken till ett flertal andra Ericsson-siter, såsom till Budapest, Silicon Valley och Lindholmen i Göteborg.

År 2018 öppnade Ericsson ett nytt innovationskoncept kallat Ericsson ONE, som initialt var tänkt att ersätta det mer lokalt drivna Ericsson Garage-upplägget. Tre hubbar, i Kista, Silicon Valley och Beijing, delar på värdskapet för Ericsson ONE som kopplar samman intraprenörer och innovatörer för att tillsammans utveckla Ericssons framtida lösningar. Exakt hur relationen mellan

Ericsson ONE och Ericsson Garage kommer att utvecklas framöver återstår att se, men ett flertal av de tidigare garagen har fått leva vidare och ses av allt fler som ett komplement snarare än ett en suboptimering.

I Ericsson Garage Lindholmen, som ingått i denna studie, sker mycket samverkan med det omgivande samhället, i form av gemensamma projekt, hackathons, studentinteraktioner och mingelevents. Garaget på Lindholmen är också Ericssons representanter in mot MobilityXlab (som beskrivs separat nedan). Innovationshubben har för närvarande ett innovationsteam på 6 till 7 personer, finansierat från respektive linjefunktion i vilken samtliga också fortfarande har en stor del av sin arbetstid kvar. Garaget jobbar relativt självständigt och väljer vilka initiativ de vill utforska vidare. Ungefär 50% av idéerna kommer från externa källor. Projekten ligger något längre från marknaden, är något mer disruptiva, och är mindre i omfattning än de projekt som drivs i Ericsson ONE. Samtidigt har flera verksamheter som utforskats inom Ericsson Garage Lindholmen efter ett tag flyttat över till Ericsson ONE. Eftersom projekten som bedrivs i garaget är mer av utforskande karaktär uppstår inte lika många immaterialrättsligt relaterade konflikter, men de juridiska frågorna hanteras case-by-case.

4.7 Forest Business Accelerator | SCA, Bizmaker, RISE, IBM

Namn:	Forest Business Accelerator
Värd företag:	SCA tillsammans med BizMaker, RISE Processum och IBM
Inriktning:	Hållbara skogliga innovationer
Officiell lansering:	Våren 2017
Geografisk placering:	Sundsvall
Organisatorisk tillhörighet:	Eget aktiebolag

Kort beskrivning av SCA

Svenska Cellulosa Aktiebolaget, eller SCA, är ett svenskt skogsföretag, som med Europas största privata skogsinnehav (2,6 miljoner hektar) har utvecklat affärsområden inom Skog, Trä, Massa, Papper, Förnybar energi och Inköp & Logistik. Företaget har även ett R&D Center, där forskning och utveckling sker i nära samarbete med Mittuniversitetet. SCAs huvudkontor ligger i Sundsvall, och totalt har man för närvarande omkring 4,200 anställda. Försäljning sker främst till Europa men även till Asien och övriga världen. SCA bedriver sedan ett antal år tillbaka ett intensivt utvecklingsarbete inom nya affärsområden, såsom biobränslen, gröna kemikalier och vindkraft, i vilket företaget utvecklar olika former av partnerskap.

Kort beskrivning av Forest Business Accelerator

Nya entreprenöriella möjligheter har de senaste åren öppnats inom skogsindustrin, i takt med att digitalisering, automatisering och IoT kan effektivisera produktionsprocesser och nya innovationer tas fram baserade på trä, papper och massa. Dessutom utvecklas allt fler innovativa sätt att öka värdet av olika restströmmar. SCA har genom åren jobbat nära det regionala innovationssystemet med forskning såväl som utveckling, och diskussioner började föras med

BizMaker¹³ om att på ett mer strukturerat sätt stötta ekosystemet kring det skogliga området. Även IBM involverades tidigt i processen, och något senare även RISE Processum¹⁴.

År 2017 öppnade Forest Business Accelerator, som är ett acceleratorprogram med gemensam intagning för mellan 5 till 8 startups eller scaleups per omgång. Fokus ligger på företag med sikte mot skogsbranschen och som har kommit en bit på innovationsresan och har påbörjat eller är nära en kommersialisering. Programmet är sju månader långt, och faciliteras av BizMaker men där olika experter från SCA, IBM och Processum involveras i de olika evenen. De medverkande bolagen behöver inte flytta sin verksamhet till BizMaker men skall aktivt delta i processen genom ett antal heldagsträffar i Sundsvall, där allt från marknadskommunikation, affärsmodellering, juridik och finansiering diskuteras. På deras hemsida beskrivs erbjudandet i följande ord:

Programmet omfattar sju månaders affärsutveckling. Utifrån uppsatta mål, affärsmodeller och strategier arbetar vi gemensamt mot att kommersialisera och internationalisera ert företags produkt eller tjänst på större marknader. Som deltagare får du tillgång till: 1) BizMaker, SCA, IBM och Processums affärsrådgivare, nätverk, branschkompetens, teknik och testmiljöer 2) IBMs kraftfulla plattformar för utveckling av applikationer baserade på IoT, AI, big data m.m. 3) Stöd för paketering av erbjudande och affärsmodell, 4) Stöd för att hitta finansieringslösningar och investerarkontakter. 5) Behovsstyrda insatser, t.ex. rådgivning inom immaterialrättsliga frågor samt juridiskt stöd vid avtalsskrivning, 6) Utbildningsdagar och 7) Lokala, regionala och internationella event.

Deltagande i acceleratormedför en mindre avgift, och företagen får själva stå för resor och logi, men de behåller också alla sina immateriella rättigheter och ägandeskap. Under processens gång finns dock möjlighet att interagera med SCA för att eventuellt hitta samarbeten efter acceleratormens slut. IP och avtal hanteras då case-by-case.

¹³ BizMaker är ett regionalt innovationsbolag med uppdraget att främja företagsutveckling och förnyelse av näringsliv och samhälle i Västernorrland. Kontor finns i Sundsvall, Härnösand, Ånge och Örnsköldsvik. Verksamheten finansieras av Region Västernorrland, regionens kommuner, Vinnova och EUs regionala utvecklingsfond.

¹⁴ RISE Processum är ett dotterbolag till RISE-koncernen och tillhör divisionen RISE Bioekonomi. Forskningsinstitutet arbetar med industrinära bioraffinaderiutveckling, och är lokaliserade i Örnsköldsvik.

4.8 Green:field | Vattenfall

Namn:	Green:field
Värdföretag:	Vattenfall
Inriktning:	Energisektorn, sustainability
Officiell lansering:	Våren 2016
Geografisk placering:	Stockholm
Organisatorisk tillhörighet:	Ett team inom Affärsutveckling i Business Area Wind

Kort beskrivning av Vattenfall

Vattenfall är en av Europas största producenter och återförsäljare av elektricitet och värme. Företagets främsta marknader är förutom Sverige även Tyskland, Nederländerna, Danmark och Storbritannien. Huvudkontoret ligger i Stockholm och sammanlagt har koncernen för närvarande omkring 20,000 anställda. Bolaget är helägt av svenska staten, och har en vision om att bidra till ett fossilfritt liv inom en generation.

Kort beskrivning av Green:field

Vattenfall som företag har ett tydligt strategiarbete kring hållbarhetsfrågor kopplade till energisektorn och har ett flertal initiativ som riktar sig mot samverkan med omvärlden i olika former. Ett sådant initiativ är Green:field som etablerades 2016 inom affärsenheten Wind (som ansvarar för elproduktionen i Vattenfalls vindkraftverk). Syftet med Green:field är att hitta samarbeten med startups inom energiområdet, vilket beskrivs i följande ord på deras hemsida:

The primary goal of Green:field is to put business on a level playing field. In contrast to many standard accelerator programs or incubators, individual partnerships and coaching sessions are the main focus. Of course, by collaborating with startups, we want to access new technologies and business models. But mainly we want to build sustainable relationships with promising startups with excellent ideas and, in the process, benefit from their dynamic, agile and creative culture. Our goal is to become a partner and paying customer and support startups with their entry into the market.

Innovationshubben letar aktivt efter samarbeten med startups för att dels validera nya affärsmöjligheter inom storföretagets existerande affärsmodell och effektivisera de egna verksamhetsprocesserna, men också för att utveckla nya, framtida affärsområden inom Vattenfall. Hubben agerar som en ”singel point of contact” för startups som vill hitta samarbeten med Vattenfall Vind, och kan guida andra startups till rätt personer i organisationen. Green:field går också ut med specifika utlysningar inom områden som är intressanta för Vattenfall och använder sig även ibland av scoutingpartners.

Innovationsteamet arbetar nära affärsenheterna i såväl urval som utveckling. Det finns även ett Board of Entrepreneurship, bestående av representanter från ledningen, olika affärsenheter och externa innovation/entreprenörsexperter, som tillsammans beslutar om vilka projekt som skall tas vidare och i så fall på vilket sätt. Varje samarbete hanteras case-by-case, men det finns två övergripande vägar; antingen att affärsenheterna är intresserade av samverkan direkt, eller att innovationsteamet och startup-företaget gemensamt behöver utveckla en prototyp och Proof of

Concept, som sedan pitchas för Vattenfall. Även hanteringen av frågor kopplade till immaterialrätt och ägande hanteras case-by-case, men Vattenfall har som målsättning att hitta långsiktiga, kontraktsmässiga relationer med de externa samverkansparterna.

4.9 HSB Living Lab | HSB, Chalmers, JSP

Namn:	HSB Living Lab
Värd företag:	HSB, Chalmers och JSP + 9 samarbetspartners
Inriktning:	Framtidens hållbara boende
Officiell lansering:	September 2016
Geografisk placering:	Göteborg
Organisatorisk tillhörighet:	Eget aktiebolag

Kort beskrivning av HSB

HSB är en medlemsägd federation, där avkastningen går tillbaka till verksamheten. HSB bygger, finansierar och förvaltar bostäder över hela landet, och är Sveriges största bostadskooperation. HSB är uppdelade i 26 regionala föreningar och har för närvarande omkring 650,000 medlemmar. Totalt ingår 4,000 bostadsföreningar med 340,000 lägenheter. Dessutom ingår 25,000 hyresrätter. HSB erbjuder också bosparande i samarbete med Danske Bank, och har runt 140,000 bosparare.

Kort beskrivning av HSB Living Lab

Idén bakom HSB Living Lab väcktes redan runt 2011, då HSB började diskutera olika tänkbara möjligheter tillsammans med Johanneberg Science Park (JSP)¹⁵ och Chalmers Tekniska Högskola. Beslutet om att etablera HSB Living Lab togs 2013, och utgångspunkten var att bygga ett nytt hus med betalande hyresgäster, i vilket man kan forska om framtidens boende och rent konkret testa olika innovativa lösningar. Efter en sedvanlig planerings- och byggprocess invigdes HSB Living Lab hösten 2016. Man hade då ett 10-år temporärt bygglov, vilket innebär att huset därefter måste flyttas. Själva byggnaden, som är en flexibel modulkonstruktion med över 2,000 olika inbyggda sensorer, står på Chalmersområdet och har totalt 29 lägenheter. HSB finansierade byggandet, äger själva byggnaden och är ansvarig hyresvärd. I 18 lägenheter bor studenter från Chalmers eller Göteborgs universitet, i 6 lägenheter bor HSBs bosparare och fem lägenheter är specifikt avsedda för doktorander och gästforskare.

Förutom HSB, Chalmers och JSP, som är huvudpartners, har även nio samarbetspartners anslutit: Akademiska Hus, Bengt Dahlgren, Electrolux, Elfa, Göteborg Energi, PEAB, Tengbom, Tieto och Vedum. Vilka projekt som får tillåtelse att använda "labbet" väljs ut genom en ansökningsprocess, och beslutas av en projektgrupp i vilken samtliga huvudpartners och samarbetspartners ingår. Förutom att idén skall vara kopplad till hållbart boende, och att etiska riktlinjer har tagits i beaktande, krävs att projekten samverkar med minst en av

¹⁵ Johanneberg Science Park (JSP) är en samverkansarena för möten och kunskapsutbyten mellan näringsliv, akademi och samhälle. Fokusområden är inom samhällsbyggnad, energi, material och nanoteknik. JSP initierades av Göteborgs Stad och Chalmers, och finns fysiskt lokaliserad på Chalmers i Göteborg.

innovationshubbens partners. Gemensamt har medverkande partners dessutom investerat i en utvecklingsfond som kan medfinansiera olika projekt i labbet med totalt 2 Mkr per år. Den övergripande principen är att de resultat som genereras i projekten delas med varandra.

För HSBs egen del är innovationshubben ett sätt att testa konkreta men kanske lite annorlunda eller riskfyllda lösningar i skarp miljö, utan att störa den ordinarie verksamheten. På detta sätt kan HSB fånga in nya innovationer, teknologier och tjänster – internt genererade eller av externa aktörer – som kan bli attraktiva för HSBs bostadsföreningar, lägenheter och medlemmar.

4.10 +impact | Danske Bank

Namn:	+impact
Värd företag:	Danske Bank
Inriktning:	Sustainability
Officiell lansering:	Februari 2018
Geografisk placering:	Stockholm
Organisatorisk tillhörighet:	Team som arbetar med hållbarhet på stabsnivå

Kort beskrivning av Danske Bank

Danske Bank är en bank- och finanskoncern med huvudkontor i Köpenhamn. Banken har för närvarande totalt runt 22,000 medarbetare och verksamhet i 13 länder. I Sverige finns 1,500 anställda, ca 30 kontor och fyra finanscentra. Banken serverar både privatkunder, företag och institutionella organisationer med banktjänster, försäkring, pension, bolån, leasingtjänster och olika former av finansiering och kapitalförvaltning.

Kort beskrivning av +impact

År 2015 lanserade Danske Bank en öppen och kostnadsfri onlineplattform i Danmark som kallas *The Hub*. Syftet var att stötta entreprenöriella företag att växa genom att ge olika verktyg för uppskalning, samt att skapa synlighet och kontakter gentemot potentiell arbetskraft och investerare. Konceptet öppnades även upp för den svenska startup-scenen 2016 och är numera tillgängligt för startups i Danmark, Sverige, Finland, Norge och Nordirland. Innehållet på plattformen är användargenererat, och screenas först av ett team innan det läggs ut på webbplatsen. Danske Bank arbetar också med en rad olika samarbetspartners i de olika ländernas innovationssystem för att medarrangera olika former av events riktade mot startup ekosystemen.

I februari 2018 lanserades en mer fokuserad plattform med namnet *+impact*, i ett strategiskt partnerskap mellan Danske Bank och Rainmaking¹⁶. Motivet bakom initiativet var Danske Banks vilja att stötta nordiska så kallade impact startups i att driva positiv samhälllig förändring. +impact är i huvudsak en matchmaking plattform där startups kan lägga upp sin profil och beskriva vilka utmaningar de önskar få hjälp med, och där olika experter kan bidra med råd,

¹⁶ Rainmaking kallar sig själva en Growth Hacking Agency, som på olika sätt hjälper startups att växa, men även stora etablerade företag att bli mer entreprenöriella. Företaget har kontor i Köpenhamn och i London.

erfarenheter och nätverk utan ekonomisk ersättning. Såväl startups som experter är screenade av teamet bakom +impact, men själv rådgivningen sker mellan plattformens deltagare.

Danske Bank har också initierat ett acceleratorprogram riktat mot impact startups, kallat *+impact accelerator*. De första två omgångarna kördes i Köpenhamn, tillsammans med Katapult accelerator¹⁷. Sedan 2019 drivs acceleratoren i Stockholm, i samarbete med WeWork Labs¹⁸ och RISE, och Katapult som operationell partner. 10 startups tas in per omgång och Danske Bank ger ett litet ekonomiskt bidrag för att täcka startupens omkostnader. Programmet börjar med en tre dagars Bootcamp där de 10 startup-företagen väljs ut. Nästa fas innebär att minst en av företagen grundare flyttar in i WeWork Lab i Stockholm för en månads utbildning och coaching. Under de nästkommande veckorna sker interaktionerna genom fysiska och virtuella workshops. Startupföretagen behåller allt immaterialrättsligt ägande under hela processen, men har möjlighet att hitta investerare och samarbetspartners under arbetets gång.

4.11 Lindab Innovation Hub

Namn:	Lindab Innovation Hub
Värdföretag:	Lindab
Inriktning:	Inomhusklimat, framtidens byggande
Officiell lansering:	Januari 2019
Geografisk placering:	Helsingborg
Organisatorisk tillhörighet:	Egen avdelning

Kort beskrivning av Lindab:

Lindab är en internationell koncern som utvecklar, tillverkar, marknadsför och distribuerar produkter och systemlösningar för byggindustrin, med fokus på ventilation och förenklat byggande. Företaget har för närvarande totalt 5100 medarbetare och är etablerad i 32 länder. Huvudkontoret ligger på Bjärehalvön i Skåne.

Kort beskrivning av Lindab Innovation Hub

Byggindustrin är i en digital transformering och i linje med detta öppnade Lindab i början av 2019 en ny fristående innovationshubb, med syfte att utforska nya teknologier och affärsmodeller, specifikt kopplat till ventilation och inomhusklimat. Företaget vill också ta ett mer utåtriktat samhällsansvar och sprida kunskap mellan olika aktörer i branschen om hur inomhusklimatet kan förbättras, genom seminarier och olika former av samverkansaktiviteter.

Företaget har valt att sätta avdelningen utanför den ordinarie verksamheten, närmare bestämt på Mindpark¹⁹ i Helsingborg. Innovationsfokus har initialt legat på att bygga en agil och nytänkande

¹⁷ Katapult Accelerator är en accelerator baserad i Oslo, med fokus på exponentiell teknologi, som ex. AI och Blockchain, och startups som vill lösa globala samhällsutmaningar.

¹⁸ WeWork är ett amerikanskt fastighetsbolag som erbjuder kontorshotell, mentorskap och utbildningsprogram till startups runt om kring i hela världen. WeWork har relativt nyetablerat lab bland annat i Stockholm.

¹⁹ Mindpark är ett co-working space som initialt startades av Helsingborg Stad men numera drivs som ett privat bolag. Mindpark har också öppnat företagshotell i Lund och Malmö.

intern enhet, och på så sätt ge tid åt drivna medarbetare som praktiskt vill jobba med idéer och innovationer som kan komma Lindab till gagn på lite längre sikt. Arbetssättet bygger på lean startup metodik, i syfte att utveckla och testa prototyper och proof of concepts i nära dialog med linjeverksamheten. I innovationshubben finns också en öppen innovationsdel som fortfarande är under utveckling. Tanken är att här utveckla olika former av samarbeten med startups inom ventilationsområdet och koppla samman dem med Lindabs affärsverksamhet.

4.12 Mannheimer Swartling Innovation Lab

Namn:	MSA Innovation Lab
Värd företag:	Mannheimer Swartling
Inriktning:	Juridik, Legal tech, digitalisering
Officiell lansering:	Februari 2019
Geografisk placering:	Stockholm
Organisatorisk tillhörighet:	Egen affärsenhet

Kort beskrivning av Mannheimer Swartling

Mannheimer & Swartling är en affärsjuridiks advokatbyrå som erbjuder rådgivning inom alla affärsjuridikområden. Byrån har huvudkontor i Stockholm, och har även kontor i Göteborg och Malmö, samt i Belgien, Ryssland, Kina och USA. Sammanlagt har man för närvarande 550 anställda, varav 400 är jurister. Klienter är såväl svenska företag som stora globala börsbolag och organisationer.

Kort beskrivning av MSA Innovation Lab

Nya teknologier och tjänster kopplade till digitalisering och artificiell intelligens förändrar juristbranschens förutsättningar och befintliga affärsmodeller, och ger nya möjligheter att leverera tjänster. Under våren 2019 etablerade Mannheimer & Swartling en ny affärsenhet med namnet MSA Innovation Lab, med syfte att hantera och accelerera byråns innovationsarbete och utvecklingen av framtidens juridiska rådgivning. Enheten arbetar nära juristerna i den dagliga verksamheten och scannar idéer och behov samt utforskar nya teknologier och metoder för att bredda och effektivisera byråns rådgivningstjänster. I linje med detta utvecklar och tillhandahåller innovationslabbet även digitala plattformar och verktyg som erbjuds till byråns klienter. Man har dessutom etablerat samarbeten med forskare inom digitalisering och lärande.

En del av affärsenhetens uppdrag är att etablera en inkubator för startups inom legal tech, och stötta och samverka med dessa nystartade företag vid utvecklingen av nya digitala lösningar som kan bistå Mannheimer Swartling och dess klienter. För tillfället är två startups utvalda att få sitta i advokatbyråns lokaler utan avgift, i syfte att testa sina innovationers bärkraft och användarvänlighet i en professionell miljö. Som upplägget är just nu behåller startup-företagen allt sitt immaterialrättsliga ägande, och drivkraften är i huvudsak att främja kunskapsöverföring åt båda hållen.

4.13 MobilityXlab | CEVT, Ericsson, Volvo Cars, Volvo Group, Veoneer, Zenuity

Namn:	MobilityXlab
Värd företag:	CEVT, Ericsson, Volvo Cars, Volvo Group, Veoneer, Zenuity
Inriktning:	Mobilitet, automotive
Officiell lansering:	Hösten 2017
Geografisk placering:	Göteborg
Organisatorisk tillhörighet:	Under värdskap av Lindholmen Science Park

Kort beskrivning av MobilityXlab och dess partners

Lindholmen, och Göteborg i allmänhet, har de senaste åren kommit att utvecklas till en central nod för innovation och teknologisk utveckling, inte minst inom automotive och ICT. På gångavstånd ligger en rad storföretag som verkar inom närliggande kunskapsområden, och som alla står inför samma utmaning att möta en bransch i stark förändring, med nya aktörer och teknologier som ständigt utmanar de etablerade tillvägagångssätten. Att arbeta gränsöverskridande och tillsammans skapa en neutral gränssyta gentemot intressanta startups inom områden som mobility och connectivity var grundtanken bakom MobilityXlab när idén växte fram under 2016 och 2017. En av de tidiga initiativtagarna var Zenuity²⁰, som i samarbete med Lindholmen Science Park²¹ även har fått med sig Volvo Cars, Volvo Group, Ericsson, Veoneer²² och CEVT²³ som gemensamma partners.

MobilityXlab drivs som en fristående aktör, under värdskap av Lindholmen Science Park. Initiativet är finansierat av sina partners, och har även stöd från Vinnova och Västra Götalandsregionen. För närvarande är 5 personer anställda; en director, en program manager, en mood manager, en ecosystem manager och en marketing & event coordinator. MobilityXlab träffar veckovis ett management team med representanter från samtliga partners, och dessutom finns en styrgrupp som får avstämningar månadsvis.

Intresserade startups ansöker till MobilityXlab genom ett ansökningsformulär på hemsidan. Ett gemensamt intag sker två gånger om året, och antalet per omgång varierar men kan vara upp till 10-15 stycken. Startups från hela världen är välkomna att ansöka och MobilityXlab deltar själva i olika events och nätverk för att synliggöra erbjudandet. För att bli accepterad i programmet krävs att minst två partners är intresserade av att samverka med startupen. Själva programmet löper under sex månader och företagen har då möjlighet att flytta sin verksamhet till MobilityXlabs lokaler, vilket dock inte är obligatoriskt. Under den tiden får startupsen hjälp att hitta samarbeten med de sex medverkande partners genom olika matchmaking events och dedikerade kontaktpersoner. Det hålls också ett flertal workshops och events. Efter programmets slut har

²⁰ Zenuity startade under 2016 som ett joint venture mellan Volvo Cars och Autoliv. Företaget utvecklar mjukvara till advanced driver assistance systems (ADAS) och autonomous driving (AD) teknologier.

²¹ Lindholmen Science Park är en företagspark och en arena för samverkan, som ägs gemensamt av Chalmers tekniska högskola, Göteborgs Stad och näringslivet.

²² Veoneer är ett företag som avknoppades från Autoliv 2017, med fokus på både mjukvara och hårdvara för autotech-industrin.

²³ CEVT är ett innovationscenter för framtidens bilar inom Geely Group

startupsen möjlighet att stanna ytterligare sex månader i miljön, och förhoppningsvis har då även längre samarbeten etablerats med någon eller några av de medverkande partners. MobilityXlab tar inte ut några avgifter eller kräver delägarskap i startupsen, utan alla eventuella kontraktuella relationer sker direkt mellan startups och storföretagen.

4.14 Sony Seed Accelerator

Namn:	Sony Seed Accelerator
Värd företag:	Sony Mobile Communications AB
Inriktning:	Idéer utanför Sonys aktuella produkt- och tjänsteområden
Officiell lansering:	Våren 2016 för externa startups
Geografisk placering:	Lund
Organisatorisk tillhörighet:	Egen enhet, kopplad till övriga acceleratorer inom Sony

Kort beskrivning av Sony

Sony Corporation är en multinationell koncern med affärsområden inom allt från elektronik, dataspel, film och musik till finansiella tjänster. Huvudkontoret ligger i Tokyo, Japan, och totalt har man för närvarande över 110,000 anställda över hela världen. Sony Sverige har sitt lokala kontor i Kista. Sony Mobile Communications, som fokuserar på utveckling och tillverkning av teknologiska produkter kopplade till ljud, video, bild, spel och informationsteknologi, har sitt Sverigekontor i Lund.

Kort beskrivning av Sony Seed Accelerator

Sony Seed Accelerator startade i Japan 2014, främst som en intern accelerator för att ta tillvara på medarbetarnas idéer om nya och framtida produkter och tjänster åt Sony, starkt influerad av lean startup-metodologi. 2016 togs beslutet att starta acceleratorprogrammet även för medarbetare i Europa, med bas i Lund. Sony Mobile har sedan länge varit aktiv i det omgivande ekosystemet, och fått många förfrågningar om att även öppna upp programmet för externa startups, vilket gjordes 2018. På LinkedIn beskrivs programmet i följande ord:

Sony Startup Acceleration Program Europe (SSAP Europe) helps idea creators from companies, startups, universities and NPOs to realize their vision. We can support you from ideation through incubation, marketing and expansion and can offer unique opportunities in the Japanese market.

Numera kör alltså de interna projekten och externa startups parallellt i acceleratoren, med gemensamt intag där urvalet bland annat bygger på att det är en spännande mix mellan projekten. Externa startups har vanligtvis sin egen finansiering och behåller allt immaterialrättsligt ägande under hela acceleratortiden. För riktigt tidiga startups har även Sony öppnat upp möjligheten för mindre seed funding investering. Externa startups har dock vanligtvis kommit något längre i sin utvecklingsprocess än de interna idéerna som ofta är i en mer utforskande fas.

Programmet löper på 3 månader och deltagarna följer en gemensam serie av workshops och events samtidigt som de arbetar med sin egen utveckling. Externa startups såväl som interna projekt flyttar under in till Sony Mobile i Lund när de blivit antagna till acceleratoren. Förhoppningen för de interna projekten är att de ska skapa intresse inom Sonys affärsområden, för att där kunna fortsätta sin vidareutveckling, men även för externa startups finns möjligheter att hitta samarbeten med Sony efter programmets slut.

Omkring 11 personer arbetar för närvarande i Lund med acceleratorprogrammet, med ansvar för hela Sony Europa. Man samarbetar också med aktörer från bland annat det regionala innovationssystemet, såsom MINC, VentureLab²⁴ och Drivhuset²⁵ Malmö.

4.15 Startup med IBM

Namn:	Startup med IBM
Värd företag:	IBM
Inriktning:	Generellt, men med digitala komponenter
Officiell lansering:	2018 i Sverige
Geografisk placering:	Stockholm och Göteborg
Organisatorisk tillhörighet:	Autonomt team

Kort beskrivning av IBM

IBM är ett amerikanskt multinationellt IT-företag med för närvarande totalt omkring 350,000 anställda och runt 1,500 i Sverige. Företaget utvecklar, säljer och marknadsför produkter, såväl hårdvara som programvara, och olika typer av tjänster. IBM har en stor forskningsorganisation som genom åren har tagit fram en rad teknologier och patent som haft stor påverkan på dagens samhälle. I Sverige ligger huvudkontoret i Kista, men man har även kontor i Göteborg, Malmö och Sundsvall.

Kort beskrivning av Startup med IBM

Startup med IBM är ett globalt erbjudande som IBM har gentemot nystartade företag oavsett bransch (programmet hette tidigare IBM Global Entrepreneur). Syftet är att hjälpa startups att skala upp sin verksamhet genom att erbjuda dem IBMs molntjänster, verktyg och kunskap och på sikt skapa nya starka partners till IBM. Intresserade startup-företag ansöker via IBMs hemsida om att ingå i programmet. För att bli accepterad behöver ett antal kriterier uppfyllas, som exempelvis att företaget har en omsättning på mindre än \$1M USD och har haft igång verksamheten mindre än fem år. Blir man godkänd så får man kostnadsfritt så kallade IBM Cloud credits värda \$1,000 per månad under ett år. För dessa credits kan företaget nyttja ca 140 tjänster inom IBM Cloud, som exempelvis innefattar IBMs AI-lösning Watson, IBM Blockchain och en mängd öppen-källkodsbaseade tjänster. Man får också tillgång till utbildningsmaterial och

²⁴ VentureLab är en inkubator och startup hub för studenter vid Lunds universitet

²⁵ Drivhuset är en organisation som startade på Högskolan i Karlstad men som har spridit sig till 15 olika kontor i Norden. Syftet är att hjälpa studenter att utveckla entreprenörskap, förverkliga idéer och starta företag.

praktiska guidelines, och har möjlighet att efter programmets slut bli en del av IBMs globala partnersätverk.

Under 2017 började ett team inom IBM Sverige att etablera mer tydliga processer för att stötta lokala startups i Sverige med såväl teknik- som affärskunskap. Drivkraften är hjälpa fram nya partners att lyckas, och därmed förnya kundbasen i den svenska delen av IBM Cloud. Ett flertal olika initiativ har dragits igång och samarbeten med en rad etablerade aktörer knyts, såsom Forest Business Accelerator i Sundsvall, MINC i Malmö, Videum Science Park i Växjö och BioVentureHub i Göteborg. Ett dedikerat team på för närvarande 8 personer från IBM Sverige stöttar ett 50-tal startup-samarbeten med utbildning och support i såväl tekniska som affärsmässiga områden. Startup-bolagen behåller allt immaterialrättsligt ägande, men eventuella affärsmässiga samarbeten kan tecknas efter programmets slut.

4.16 Stena New Ventures

Namn:	Stena New Ventures
Värd företag:	Stena Metall
Inriktning:	Recycling
Officiell lansering:	2016
Geografisk placering:	Göteborg och Halmstad
Organisatorisk tillhörighet:	Egen Koncernfunktion

Kort beskrivning av Stena

Stena Metall är en koncern inom återvinning, samt produktion av aluminium, leverans av stålprodukter, finansverksamhet samt internationell handel med stål, metaller och olja. Stena Metall ingår i Stena sfären som är en familjeägd företagsgrupp med huvudkontor i Göteborg. Totalt har Stena sfären för närvarande ca 19,000 medarbetare, varav Stena Metall har 3,500 medarbetare.

Kort beskrivning av Stena New Ventures

Runt 2016 startades en ny enhet inom Stena Metall med namnet New Ventures. Syftet var att utveckla nya affärsområden, exempelvis genom att hitta lösningar för interna utmaningar, identifiera och möta nya kundbehov eller vidareutveckla affärsidéer som inte passar in i den ordinarie verksamheten. Genom en omorganisation blev Stena New Venture en egen koncernfunktion 2019, med egen budget och relativt fritt spelrum. Utgångspunkten är att New Venture ska kunna vara ganska frikopplad från den ordinarie verksamheten för att kunna ta mer risker och även i viss mån utmana organisationens befintliga processer och värdeerbjudanden. Samtidigt sker många interaktioner mellan enheten och linjefunktionerna, vilka används både som experter och tänkbara destinationer för nyutvecklade teknologier, lösningar och affärer. New Ventures består för närvarande i princip av en person, som scannar interna och externa idéer och finner vägar för vidare samverkan.

En viktig möjliggörare för externt samarbete är att hitta nya, innovativa sätt att tillvarata material från avfall, som exempelvis metaller eller plaster. En annan samarbetsmöjlighet är att finna mer effektiva logistiklösningar eller återvinningsprocesser. Genom åren har ett flertal samarbeten utvecklats med såväl små startups som storföretag såsom Volvo och ABB. Varje samarbete är unikt och följer ingen standardiserad process: allt från gemensamma utvecklingsprojekt till gemensamma bolag och affärskontrakt har etablerats. Normal tidsram för utvecklingsprojekt är mellan 1 till 12 månader, och målet är alltid att på något sätt skapa långsiktiga, kontraktuella affärer eller partnerskap med Stena Metall.

Under 2019 öppnades även Stena Recycling Lab, som är en innovations- och samarbetsarena för möten med entreprenörer och universitet. Labbet ligger i Stena Nordic Recycling Center i Halmstad, och ger möjligheter att i skarpa återvinningsflöden utveckla framtidens återvinningsteknik eller ta fram nya material och produkter. Förutom infrastrukturen och återvunnet material, har samarbetspartners tillgång till maskiner och utrustning, experter att samverka med, en co-working space och möjlighet till samfinansiering.

4.17 Synerleap | ABB

Namn:	Synerleap
Värd företag:	ABB
Inriktning:	Electrification, Industrial automation, Motion and Robotics
Officiell lansering:	September 2016
Geografisk placering:	Västerås, på ABB Corporate Research Center
Organisatorisk tillhörighet:	Eget aktiebolag

Kort beskrivning av ABB

ABB är en svensk-schweizisk multinationell verkstadskoncern med huvudkontor i Zurich. Företaget har fyra huvudområden: *Electrification*, *Industrial Automation*, *Motion*, samt *Robotics & Discrete Automation*. ABB verkar i över 100 länder och har för närvarande ungefär 147,000 anställda. I Sverige sysselsätter företaget omkring 7,800 personer, med den största verksamhetsorten Västerås som har ca 3,700 medarbetare, och där även den svenska ledningen sitter.

Kort beskrivning av Synerleap

Synerleap initierades av en intern eldsjäl med ansvar för externa samarbeten inom ABB Sverige. Inspirationen kom bland annat från AstraZenecas BioVentureHub, och lanseringen gjordes i samband med ABBs 100-års jubileum. På hemsidan presenteras innovationshubben med följande ord:

By bringing startups and ABB together through our innovation growth hub SynerLeap, we strive to ignite innovation transfer across industries, ranging from industrial automation, robotics to grid technologies, smart cities, buildings and transportation technologies. Our aim is to help startups accelerate and expand on a global market

together with ABB. We help startups take the big leap. SynerLeap offers mentorship, investments, and a unique access to ABB's networks, clients and technology. SynerLeap started with a focus on Sweden, expanded to the Nordics and is now also open to companies from around the world.

Det huvudsakliga syftet med Synerleap är alltså att stötta noga utvalda startups i att utveckla och accelerera sina verksamheter genom att koppla samman dem med ABBs interna resurser, kompetenser och nätverk. Startups ansöker om medlemskap, och urvalet görs av Synerleaps team efter godkännande av en Review Board från ABB. Medlemskapet startar med en aspirantperiod på 6 månader som sedan kan övergå till ett fullvärdigt medlemskap på 12 månader, varefter företagen blir alumner. I Synerleap arbetar nio personer, där merparten har kvar en fot i den operativa verksamheten i ABB. Teamet består för närvarande av VD, Head of Operations, Head of Business Development, tre samverkansansvariga gentemot ABBs affärsområden, en investment director, en controller och en Head of Back office.

I uppstartsfasen har Synerleap fått medfinansiering av Vinnova, Västerås Stad och Region Västmanland. Inledningsvis skrev man hyresavtal med startup-bolagen men detta har ersatts av en medlemsavgift. Det är således inte nödvändigt för startup-företagen att fysiskt flytta sina verksamheter till ABB under samverkanstiden, men de har tillgång till en 1,100 kvadratmeter stor collaborating space på ABB Corporate Research Center. Hanteringen av immaterialrätt varierar case-by-case, men huvudinställningen är att startup-företagen äger sin egen immaterialrätt men att det finns möjligheter under processens gång att hitta olika former av transaktionella samarbeten, såsom investeringar, gemensamma utvecklingsprojekt och affärskontrakt.

4.18 Testa Center | GE Healthcare

Namn:	Testa Center
Värd företag:	GE Healthcare
Inriktning:	Verifiering av biologiska produkter
Officiell lansering:	Augusti 2018
Geografisk placering:	Uppsala
Organisatorisk tillhörighet:	Eget Aktiebolag

Kort beskrivning av GE Healthcare

GE Healthcare är ett multinationellt företag inom medicinteknik och life sciences. Den delen av GE Healthcare Life Sciences som idag kallas "Biopharma", vilket inkluderar ca 6,500 medarbetare världen över, ingår i General Electric koncernen men planeras att säljas under våren 2020 till det amerikanska hälsovårdsbolaget Danaher. I Sverige finns för närvarande omkring 1,800 anställda, varav 1,300 är i Uppsala och 500 i Umeå, där i stort sett samtliga medarbetare tillhör Biopharma-delen av företaget.

Kort beskrivning av Testa Center

Runt 2016 började GE Healthcare i Uppsala sondera möjligheterna till att engagera sig mer i öppen innovation. Samtidigt fördes diskussioner med Näringsdepartementet om att tillsammans etablera en innovationshubb. Beslutet fattades i Forskningspropositionen 2016, där Regeringen, via Vinnova, gav klartecken för medfinansiering av byggandet av Testa Center. Invigningen skedde i augusti 2018.

Testa Center är en modern testanläggning på 2,500 kvadratmeter, som erbjuder infrastruktur för verifieringsarbete runt produktion av biologiska produkter i pilotskala, som exempelvis antibiotika, proteiner och vaccin. Rent fysiskt står anläggningen på GE Healthcares område i Uppsala och den drivs av ett icke-vinstdrivande företag helägt av GE Healthcare. Anläggningen har fyra produktionslabbs, och skall enligt överenskommelse bedriva 40% icke-kommersiell verksamhet, dvs. forskning eller utbildning. GE Healthcare har rätt till 30% beläggning, till samma pris som övriga aktörer, och använder därför en av produktionslabben i sin ordinarie verksamhet. Resterande användare är i regel småföretag, numera från hela Europa, som hyr drifttid per vecka.

I Testa Center arbetar för närvarande sex personer, dock inte alla på heltid: en VD, verksamhetschef, en finans- och koordineringssanvarig, två ämnesspecialister inom biologisk produktion, en digitaliseringsexpert och en vaktmästare. De inhyrda företagen gör allt arbete i labben själv, med mindre support från teamet, alternativt köper in konsultresurser. Företag som vill hyra labbet går igenom en ansökningsprocess som hanteras av Uppsala Bio²⁶, som en neutral part utan relation till GE Healthcare. De antagna företagen får tillgång till labb och kontor under valideringsarbetet. De behåller all sitt immaterialrättsliga ägande under hela processen.

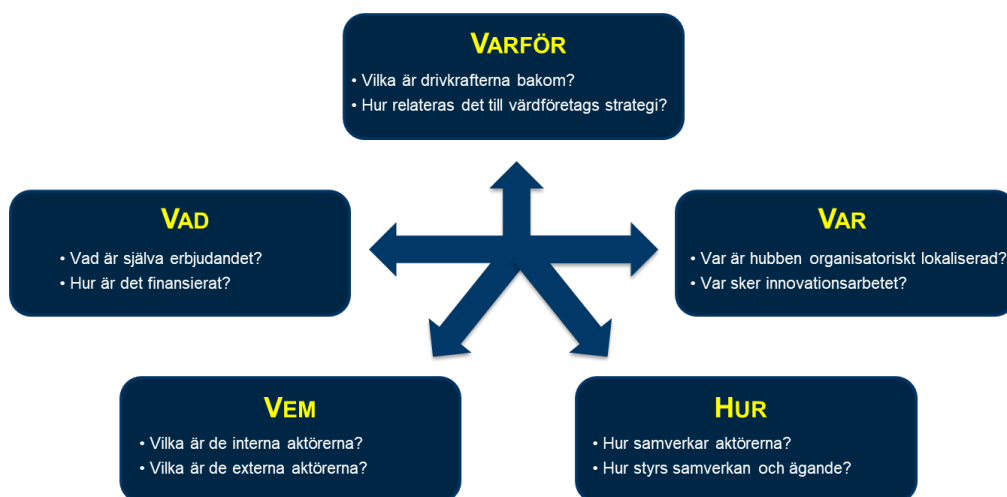
4.19 Kort summering

Att i detta kapitel kortfattat beskriva alla 18 olika innovationshubbar har flera olika syften. Dels är tanken att genomgången kan ge uppslag till vidareutveckling av redan etablerade innovationshubbar – både för de medverkande hubbarna såväl som initiativ som inte ingått i studien – genom att uppmuntra till kontaktskapande, reflekterande dialog och ömsesidigt lärande. Förhoppningen är också att genom ett flertal illustrativa exempel inspirera andra storföretag som går i tankarna att etablera olika former av öppen innovation – att visa att det fungerar i praktiken, och att det till och med börjar bli allt vanligare företeelse. Syftet är också att visa på en stor variation på innovationshubbarna – vad gäller exempelvis bransch, inriktning, och upplägg. Av innovationshubbar som presenteras representerar de branscher såsom fordonsindustrin, life science, IT, bygg, livsmedel, återvinning, industriell teknologi, bank- och finans och juridik. I nästa kapitel kommer en djupare analys göras kring hur de olika innovationshubbarna kan kategoriseras och förstås med i detalj.

²⁶ Uppsala Bio är en del av STUNS, en stiftelse för samverkan mellan universiteten i Uppsala, näringsliv och samhälle. Uppsala Bio syftar till att skapa samverkan mellan regionens olika aktörer inom Life Science sektorn.

5 Innovationshubbars designkategorier och designparametrar: Ett ramverk

För att ge en struktur till analysen av innovationshubbars uppbyggnad används fem övergripande designkategorier (se figur 2): **VARFÖR** värdföretaget väljer att starta initiativet, **VAD** initiativets värdeerbjudande innehåller, **VAR** initiativet organisatoriskt är lokaliserat, **VEM** som är inbjuden att delta, och **HUR** innovationsarbetet sker? Dessa fem element kommer att diskuteras individuellt, där ett antal utvalda designparametrar inom varje designkategori lyfts fram. Huvudpoängen med bilden nedan är att visa att de fem designkategorierna är tätt sammanlänkade med varandra och att det därför finns en poäng med att fundera kring hur de inbördes förhåller sig till varandra.



Figur 2: Fem designkategorier för innovationshubbar

5.1 VARFÖR: Initiativets motiv

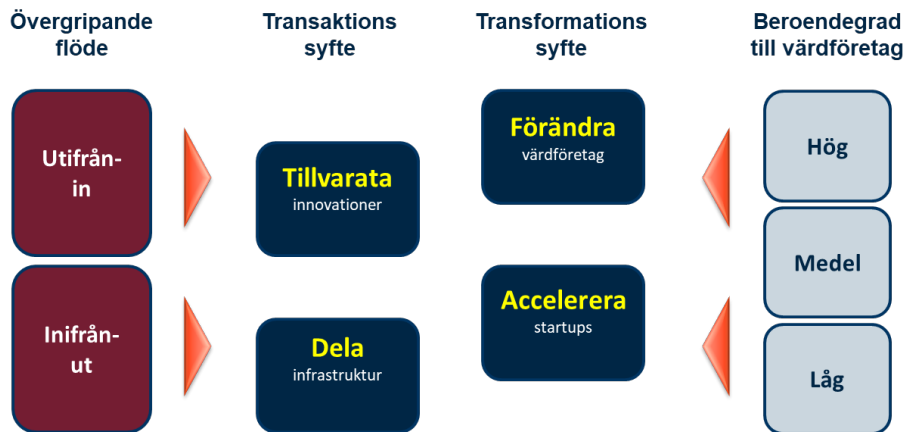
En gemensam faktor bakom etableringen av innovationshubbar i studien – oavsett bransch – är en stark uppfattning om att affärslandskapet man möter är under kraftig transformering, och att storföretaget därför måste leta nya oprövade vägar för att anpassa sig till denna utveckling. Respondenterna lyfter bland annat fram aspekter som nya teknologier (ex. digitalisering, AI, elektrifiering, IoT), nya konkurrenssituationer (ex. nya aktörer, nya samarbeten, framväxande av ekosystem), nya affärsmodeller (ex. tjänstefiering, plattformsmodeller), nya arbetssätt (ex. agil utveckling, lean startup, design thinking, öppen innovation), och nya värderingar eller prioriteringar hos kunder och medarbetare (ex. hållbarhetsfrågor, social frågor).

Etablerade företag som genom åren har byggt upp stordriftsfördelar genom sina processer, kunskaper och nätverk, kan uppleva att samma resursbas i ett förändrat affärslandskap även leder till stordriftsnackdelar. Två sådana strategiska utmaningar som specifikt lyfts fram av studiens respondenter – och som i flera fall är direkta eller indirekta drivkrafter bakom etableringen av innovationshubbarna – är: 1) att värdföretaget behöver utveckla eller förändra sitt befintliga värdeerbjudande (dvs. öka innovationsgraden), och/eller 2) att värdföretagets befintliga organisation måste bli mer snabbriktig (dvs. öka transformationsgraden). Utifrån dessa två utmaningar kan en innovationshubb ses ha som syfte att *tillvarata* idéer, kunskap och innovationer, exempelvis från externa samverkansaktörer, men kan också ha som syfte att *förändra* värdföretagets organisationsstruktur, processer, företagskultur etc. För båda dessa syften är en förutsättning för måluppfyllelse en nära sammanlänkning mellan innovationshubben och värdföretagets egen ordinarie verksamhet. Innovationshubben har då med andra ord en hög beroendegrad gentemot interna aktörer, som också själva måste anpassa sina tillvägagångssätt för att innovationshubbens mål skall införlivas.

Företags innovationshubbar kan också ha mer externt orienterade syften, gentemot exempelvis startups och scaleups. En avsikt med verksamheten kan vara att hjälpa externa aktörer i sina egna innovationsresor genom att *dela* med sig av storföretagets existerande infrastruktur, och ge mindre företag access till teknologier, maskiner, labb etc. som annars är i princip omöjliga att nå. Det finns också ett flertal innovationshubbar i studien som tar mer aktiva roller i att hjälpa småföretagen med att *accelerera* sin verksamhet. Dels kan detta exempelvis innefatta att hjälpa till med expertkunskap vid ideation, stöd för att bygga prototyper, eller att validera idéer och skapa s.k. Proof of Concepts och Minimal Viable Products. Hjälpen kan också riktas mot senare delar av innovationsprocessen, det vill säga där småföretagen redan format sin innovation och snarare behöver stöd från innovationshubben med att skala upp verksamheten, exempelvis genom att få tillgång till storföretagens bransch- och marknadskunskap, logistknätverk och samarbetspartners.

Bakom denna generositet gentemot externa aktörer finns vanligtvis många olika drivkrafter hos värdföretagen, som exempelvis att man har överkapacitet, att man vill dela kostnader och risker med externa parter, att man vill stärka det omgivande ekosystemet, eller att man tar samhällsansvar och engagera sig i delningsekonomi eller sociala hållbarhetsfrågor. Det kan givetvis också finnas en explicit eller implicit koppling till de tidigare nämnda interna strategiska dimensionerna – genom att hjälpa en startup kan värdföretaget nämligen lära känna och utvärdera dess potential och matchningsbarhet till det egna värdeerbjudandet. Under iterationerna görs med andra ord en mer djupgående företagsbesiktning (s.k. due diligence) och genom att ge goda råd och tips kan värdföretaget dessutom hjälpa startups att anpassa sina lösningar så att de bättre passar in i storföretagens upplägg. Med tiden kan även ömsesidiga relationer och förtroenden byggas som går djupare och är starkare än kontraktuella avtal, vilket underlättar ett eventuellt framtida samarbete och minskar risken för opportunistiska och konflikter. Att samverka med startups kan också ses som en HR-fråga för värdföretaget, i det att man låter interna experter få ett ökat kreativt utrymme och en ökad personlig exponering baserat på sin kunskap – en kunskap som annars kan kännas som att den tas för givet i den egna organisationen. Att interagera med startups skapar möjligheter till nya perspektiv och nya insikter som kan ge inspiration till det egna arbetet. Steg

för steg kan därmed interaktioner med startups bidra positivt till storföretagets transformering av den ordinarie verksamheten, vilket i sin tur ökar möjligheten för framgångsrik öppen innovation.



Figur 3: Olika designparametrar för designkategorin VARFÖR

I ovanstående bild sammanfattas de föreslagna designparametrarna inom designkategorin VARFÖR. Två grundläggande motiv lyfts fram som är mer kopplade till värd företagets interna strategi och värdefångst; dels att *tillvarata* nya innovationer, och dels att *förändra* värd företagets interna organisation. För dessa syften krävs en hög integration mellan innovationshubben och värd företaget. Två ytterligare grundläggande motiv lyfts dessutom fram, som är mer kopplade till att stötta externa aktörer; dels genom att *bidra* med storföretagets infrastruktur för att hjälpa småföretagen att nå framgång, och dels att aktivt hjälpa dem att *accelerera* sina företag och skala upp sina verksamheter. Här behöver beroendegraden gentemot värd företaget inte vara lika hög, då innovationshubbens innovationsteam själva i många fall kan facilitera innovationsarbetet gentemot de externa aktörerna. De två senare motiven visar alltså att innovationshubbens verksamhet inte nödvändigtvis behöver vara tätt sammanlänkad med värd företagets egen strategi, utan det finns exempel där man väljer att i stor utsträckning frikoppla innovationshubbens och värd företagets mål från varandra. Resonemanget bakom designkategorin VARFÖR sammanfattas i tabell 1.

Tabell 1: Sammanställning av fyra bakomliggande drivkrafter till innovationshubbars etablering

Designkategorin VARFÖR				
Design-parametrar	Dela	Accelerera	Tillvarata	Förändra
Aktivitet	Erbjuda värdföretagets infrastruktur och resurser åt externa parter	Facilitera idé-generering, validering och prototyper Facilitera uppskalning av validerad verksamhet	Fånga nya innovationer (inkrementella, radikala, disruptiva)	Förändra värdföretagets organisation, processer, företagskultur
Resursbas	Använda befintliga resurser, infrastruktur, kunskap från värdföretaget	Använda befintliga resurser, infrastruktur, kunskap från värdföretaget	Förändra befintliga resurser, infrastruktur, kunskap i värdföretaget	Förändra befintliga resurser, infrastruktur, kunskap i värdföretaget
Värdefokus	Värdeskapande	Värdeskapande	Värdefångst	Värdefångst
Exempel på potentiella fördelar för värdföretaget	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkande av ekosystemet • Kontaktytor mot startups • Relationsbyggande • Employer branding: CSR + Kompetens • Delning av kostnader • Delning av risk 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkande av ekosystemet • Kontaktytor mot startups • Relationsbyggande • Employer branding: CSR + Kompetens • Insyn & förståelse • Påverkansmöjligheter • Inspirerande & lärorikt 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkande av värdföretagets värdeerbjudande • Nya intäcksströmmar • Outsourcing av innovationskraft • Employer branding: Innovation 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkande av värdföretagets agilitet • Förändring av värdföretagets kultur • Möjliggörare för öppen innovation • Employer branding: Innovation
Exempel på potentiella utmaningar för värdföretaget	<ul style="list-style-type: none"> • Prioritering av resurser mellan innovationshubb och värdföretag • Förankring gentemot värdföretag och ägare • Finansiering • Mätning och uppföljning 	<ul style="list-style-type: none"> • Prioritering av resurser mellan innovationshubb och värdföretag • Förankring gentemot värdföretag och ägare • Finansiering • Mätning och uppföljning • Kompetens inom entreprenörskap 	<ul style="list-style-type: none"> • Svårighet att utvärdera externa innovationers potential • Svårighet att anpassa externa innovationer till intern verksamhet • Stärka förtroende och attraktionskraft över tid • Finansiering och ägandefrågor • Mätning och uppföljning 	<ul style="list-style-type: none"> • Svårighet att balansera ny explorativ verksamhet med befintlig organisation • Att få alla med på förändringen • Mätning och uppföljning

Det kan här också vara på sin plats att förtydliga att studien inte förespråkar ett antingen-eller förhållande mellan respektive designparametrar. Det är alltså inte så att innovationshubbar nödvändigtvis behöver välja mellan att fokusera på *antingen* värdeskapande *eller* värdefångst – eller att satsa på att *antingen* bidra, accelerera, tillvarata *eller* förändra. Vissa innovationshubbar väljer att göra en tydlig avgränsning i sin mission – exempelvis att främst tillhandahålla infrastruktur eller plattformar som hävstång för externa aktörer att själva generera sina innovationer, utan att egentligen blanda sig in i vare sig interna eller externa parter verksamheter. Andra innovationshubbar utgår från ett explicit *mål*, men ser olika designparametrar som *medel* för att nå dit. Som ett exempel kan en innovationshubb ha som ett uttalat mål att tillvarata nya innovationer till värdföretaget, men inser samtidigt att för att nå dit behöver man förändra sin organisation och sin företagskultur. Ett annat exempel skulle kunna vara att en innovationshubbs huvudsyfte är att bidra till en organisatorisk förändringsresa i värdföretaget, och att man tror att

detta kan faciliteras genom att låta de anställda hjälpa andra företag att accelerera deras verksamheter. Ett tredje alternativ är att innovationshubben primärt fokuserar på att bidra till andra, men att en konsekvens blir att man indirekt både genererar nya innovationer och ökar förändringsgraden i värdföretaget.

5.2 VAD: Initiativets värdeerbjudande

I designkategorin VAD ingår designparametrar som beskriver konceptets övergripande utformning och innovationshubbens erbjudande till externa aktörer. Här finns naturligtvis en rad möjliga aspekter att lägga till, men utifrån empirin har fem olika designparametrar valts ut; 1) *innovationsfas*, 2) *partnererbjudande*, 3) *antal samarbeten*, 4) *tidsram* och 5) *finansiering*.

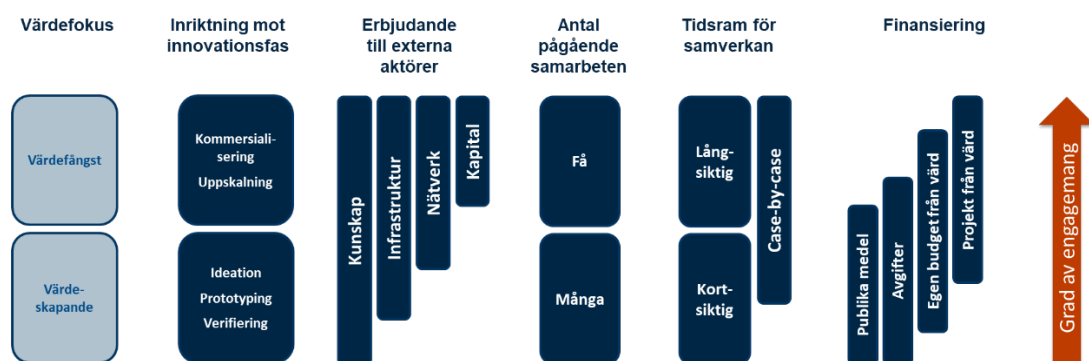
Innovationshubbarna i studien riktar in sina aktiviteter mot externa partners som befinner sig i olika *innovationsfaser*. Vissa hubbar fokuserar på tidiga faser, såsom idégenerering, prototyping och verifiering, medan andra fokuserar på senare faser som riktar sig mer mot kommersialisering och marknadspenetration. Det finns också innovationshubbar som inte preciserar vilka faser de fokuserar på, utan erbjuder bred stöttning inom många olika områden. I de fall innovationshubbarna stöttar småföretag i tidig fas, finns inte alltid den mest relevanta kompetensen i värdföretagens egna linjefunktioner – som ju är vanligtvis är mer vana att arbeta med befintliga lösningar och processer. Då ses det ofta som en fördel om stödet kan komma från ett specifikt sammansatt innovationsteam, eller att innovationshubben samverkar med externa innovationssystemaktörer, såsom science parks, co-working spaces och externa innovationskonsulter.

Baserat på vilken innovationsfas som fokus är inriktat mot anpassas även innovationshubbens värdeerbjudande gentemot externa samarbetspartners. Fyra typer av *partnererbjudanden* kommer här att lyftas fram, väl medveten om att i det enskilda fallet kan finnas många fler. De fyra är: 1) *Kunskap* – vilket kan innefatta såväl expertkunskap, affärskunskap som branschkunskap, 2) *Infrastruktur* – vilket kan innefatta exempelvis kontor, laboratorium, maskiner, testmiljöer, supportfunktioner etc., 3) *Nätverk* – vilket innefattar kontakter och relationer med storföretagets samarbetspartners, underleverantörer, återförsäljare och/eller kunder, samt 4) *Kapital* – vilket inbegriper allt från mindre ekonomiskt stöd, till riskkapital och affärskontrakt. Nätverk och framför allt kapital tenderar mer ofta att erbjudas externa aktörer vid de senare innovationsfaserna, då innovationerna är redo att skalas upp och kommersialiseras.

En ytterligare designparameter som lyfts fram är *antalet samarbeten* innovationshubben har gång samtidigt. Mängden externa aktörer som parallellt kan bjudas in beror till stor grad på hur mycket tid som innovationshubben eller värdföretaget måste lägga ned i varje individuellt samarbete. Gör de externa aktörerna merparten av arbetet själva, kan fler tas in. Krävs däremot mycket engagemang gentemot respektive extern aktör så blir det naturligtvis svårare att ha många bollar i luften samtidigt. *Tidsramen* för samverkan med respektive partnerföretag är också ett definierande designmässigt särdrag för en innovationshubb. Vissa bygger på långsiktiga relationer som inte är tidsbestämda, medan andra engagerar sig i korta och koncisa projekt på några veckor eller månader. Ju längre tid innovationshubben engagerar sig i en enskild extern aktör, desto djupare relationer byggs och mer kunskapsutbyte kan ske – men å andra sidan, ju fler

startups som värdföretaget träffar, desto större chans finns att hitta rätt matchning för eventuella strategiska mål.

En sista designparameter som poängteras under designkategorin VAD är grundtankarna bakom **finansieringen** av själva verksamheten. Fyra övergripande former kan nämnas: 1) *publika medel*, 2) *avgifter* från externa deltagare, 3) *egen budget* avsatt av värdföretaget, samt 4) *separata projektmedel* från värdföretaget. Finansieringsformerna är inte ömsesidigt uteslutande, utan kan snarare ses som olika alternativ som har möjlighet att kombineras. Det man dock bör ha i åtanke är att hur innovationshubben är finansierad i viss mån styr dess handlingsutrymme, då finansiering mycket väl kan vara kopplad till såväl krav på insyn, inflytande och uppföljning av verksamheten. Lyckas man få finansiering genom publika medel, såsom stöd från Vinnova eller från regioner och kommuner, kräver de ofta en återkoppling och uppföljning av att pengarna används för rätt syften och enligt de offentliga aktörernas föreskrifter. Generellt är denna typ av finansiering enklare att argumentera för när det gäller aktiviteter som är utåtriktade (dvs. att dela och accelerera), än inåtriktade (dvs. att tillvarata och förändra), då det senare bland annat kan strida mot EUs konkurrensregler. Motsatt förhållande gäller vanligtvis för finansiering som härstammar från värdföretaget – ju mer inåtriktade aktiviteterna är, desto lättare är det att argumentera för dess existensberättigande. Krävs dessutom avgifter av medverkande startups signalerar det förvisso ett krav på engagemang från deras sida, men man får också mer av ett kund-leverantörsförhållande där innovationshubben behöver säkerställa att startups får valuta för sin investering.



Figur 4: Olika designparametrar för designkategorin VAD

Figur 4 sammanfattar delkapitlet om den övergripande designkategorin VAD som innovationshubben erbjuder, där fem designparametrar har introducerats; *innovationsfas*, *partnererbjudande*, *antal samarbeten*, *tidsram* och *finansiering*. Bilden indikerar också att det åtminstone teoretiskt skulle kunna finnas en relation sinsemellan de olika designparametrarna, i form av att vissa uppsättningar kräver lägre grad av engagemang från värdföretaget medan andra kombinationer kräver högre grad av involvering.

5.3 VAR: Initiativets plats

I designkategorin VAR, lyfts fyra designparametrar fram: 1) innovationshubbens *organisatoriska hemvist*, 2) *grad av involvering från värd företag*, 3) *maktrelation till värd företag*, 4) *lokalisering av externa aktörer*, samt 5) *typ av interaktioner*.

Var man väljer att lägga innovationshubben påverkas av många olika faktorer, som kan grundas i rent praktiska skäl, men även ekonomiska och politiska faktorer kan spela in. Bland de innovationshubbar som ingår i studien finns olika lösningar på **organisatorisk hemvist**, nämligen; 1) i en *linjefunktion* i värd företaget, 2) i en befintlig *supportfunktion* i värd företaget, 3) i en *ny separat funktion* i värd företaget, 4) i ett nytt *separat bolag*, eller 5) hos en *extern samarbetspartner*, som exempelvis hos en etablerad innovationssystemaktör. En närliggande designparameter är *graden av involvering* från värd företaget, vilket ofta får en stor påverkan på var man väljer att placera innovationshubben. Generellt kan man tänka sig att ju mer värd företagets linjefunktioner är involverade i innovationshubbens aktiviteter, desto större argument finns det att placera innovationshubben nära värd företagets operativa verksamhet – fysiskt såväl som organisatoriskt. En relaterad, men inte nödvändigtvis överlappande, designfråga är i vilken mån innovationshubbar har eget mandat att driva innovation, och mer specifikt vilken **maktrelation** man har *till värd företaget*. I vissa fall ses innovationshubben främst som understödande till värd företaget, där uttalade behov från dess linjefunktioner driver innovationshubbens sökarbete efter lämpliga samarbeten och innovationer (vad man skulle kunna kalla 'demand pull'). I andra fall arbetar innovationshubben mer explorativt och utforskar nya tänkbara behov och lösningar efter eget huvud – för att sedan försöka finna intresse och sponsorskap i den interna verksamheten (vad man skulle kunna kalla 'supply push'). En tredje variant är att innovationshubben och värd företaget är separerade från varandra, och innovationshubben jobbar mer fristående och autonomt.

En ytterligare designfråga är huruvida man ser innovationshubben som en fysisk plats där interaktioner och innovationsarbete sker, eller om samverkan främst sker virtuellt, via exempelvis digitala plattformar eller olika kommunikationsverktyg. Innovationshubben kan i det senare fallet mer ses som en administrativ koordineringsmekanism. Här blir således en central frågeställning huruvida man förväntar sig att de externa småföretagen skall **lokalisera** hela eller delar av sin verksamhet rent fysiskt i innovationshubben, eller om de kan fortsätta bedriva sin utvecklingsverksamhet som vanligt, utanför innovationshubben. Ett tredje alternativ är att innovationshubben samverkar med en extern samarbetspartner som erbjuder co-working spaces åt småföretagen vid behov. Fördelen med att samlokalisera verksamheter på en gemensam geografisk plats är att relationer har lättare att utvecklas, och möjligheter till korsbefruktning av idéer och kompetenser kan ske mer oplanerat och framväxande. Å andra sidan, fördelen med att främst interagera virtuellt är att det möjliggör att många fler aktörer kan delta, och att man slipper alla praktikaliteter som en fysisk flytt innebär. Ett vanligt sätt att kombinera fysiska och digitala **interaktioner** är att innovationshubben med jämna mellanrum samlar samarbetspartners för seminarier, workshops eller nätverksträffar men att övrig dialog sker genom telefon, e-mail och/eller digitala samverkansplattformar.



Figur 5: Olika designparametrar för designkategorin VAR

Figur 5 sammanfattar delkapitlet om den övergripande designkategorin VAR innovationshubben är organisatoriskt och fysiskt lokaliserad, där fem designparametrar har introducerats; *organisatorisk hemvist*, *grad av involvering av värd företag*, *maktrelation till värd företag*, *lokalisering av externa aktörer*, samt *typ av interaktioner*. Bilden indikerar att designparametrarnas kombinationer sammanvägt speglar graden av integration mellan innovationshubbens och värd företagets verksamheter.

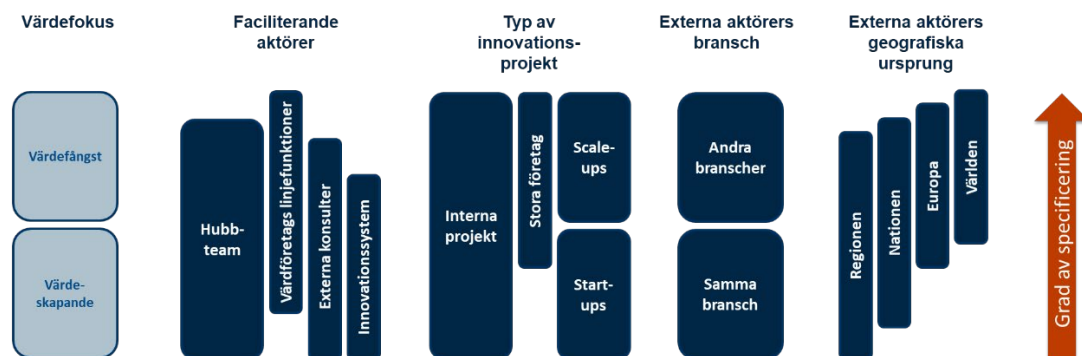
5.4 VEM: Initiativets aktörer

I designkategorin VEM som bjuds in att delta i innovationshubben lyfts fyra designparametrar fram: 1) *faciliterande aktörer*, 2) *typ av innovationsprojekt*, 3) *externa aktörers bransch*, samt 4) *externa aktörers geografiska ursprung*.

Vad som eventuellt har framgått av genomgången av tidigare designkategorier så är dimensionen VEM starkt kopplad till dimensionerna VARFÖR, VAD och VAR, vilket förvisso inte är särskilt överraskande. Med andra ord, vilka aktörer och innovationsprojekt som bjuds in till innovationshubben är vanligtvis en konsekvens av hur konceptet är uppbyggt – dvs. motiven bakom, vad man erbjuder och var den är placerad. Den första designparametern, *faciliterande aktörer*, beskriver helt enkelt vilka som i innovationshubbens namn bistår med kunskap och nätverk åt innovationsprojekten. Vanligtvis finns det ett dedikerat team av personer som arbetar heltid eller deltid med själva driften av innovationshubben. Deras arbete kan innefatta allt från att bygga och vidareutveckla konceptet till att stötta innovationsprojekten med att hitta rätt kompetens, säkerställa tillgång till infrastruktur, arrangera events, och lösa alla de vardagliga problem som kan uppstå. En relativt viktig del av hubbteamets ansvar är också att förankra innovationshubbens existensberättigande inåt mot värd företag, och representera den utåt mot en intresserad allmänhet. Innovationshubbens kärnteam består vanligtvis av en handfull personer från värd företaget som med fördel har stor organisatorisk legitimitet, men det förekommer också i några fall att man har valt att anlita ett externt team som exempelvis kommer från en innovationssystemaktör. Om så är fallet blir det extra viktigt att hitta väl förankrade kontaktpersoner eller sponsorer inne i värd företagen, och då särskilt om innovationshubbens syften riktar sig mot de mer strategiskt orienterade motiven (dvs. att tillvarata och förändra).

Nästa designparameter som lyfts fram är vilka **typer av innovationsprojekt** som körs, eller mer bestämt vilken typ av aktör de härstammar från. Här finns åtminstone fyra typer; 1) *interna innovationsprojekt*, 2) samarbeten med *storföretag*, 3) samarbeten med externa *startups*, 4) och samarbeten med externa *scaleups*. En del innovationshubbar har sitt primära fokus på att ställa om värdföretagets egen organisation, vilket gör att stor vikt läggs på att använda miljön till att bryta organisatoriska silon och korskoppla olika delar av den interna verksamheten för att etablera nya sätt att arbeta med innovation. Här kan alltså samverkan med externa aktörer vara en mindre, och eventuellt inte lika prioriterad, del av verksamheten. Några av studiens innovationshubbar använder samarbetsmiljön för att samverka med andra storföretag, men merparten riktar sig specifikt på startups (dvs. nystartade bolag) eller scaleups (dvs. som kommit lite längre och är redo att växla upp sin verksamhet). En relativt vanlig resa som innovationshubbarna går igenom är att de startar med ett internt fokus, men när hubben väl finns på plats blir steget inte särskilt långt till att också öppna upp den för externa aktörer att delta. Då kan man också försöka hitta synergier mellan de internt drivna projekten och de externa startups och scaleups som befinner sig i samma miljö.

Två ytterligare designparametrar fokuserar på de externa aktörerna, och beskriver vilken **bransch** de kommer från och vilket **geografiskt ursprung** de har. När det gäller bransch kan innovationshubben antingen försöka locka externa aktörer från samma fokusområden som värdföretaget har – vilket möjligtvis gör det lättare att hitta gemensamma gränssytor för kunskapsutbyten men som också innefattar fler immaterialrättsliga utmaningar och att storföretaget troligtvis redan kör liknande projekt själva. Många innovationshubbar letar snarare efter kompletterande kunskaper och domäner, där man kan hitta synergieffekter mellan aktörernas olika kompetensinriktningar. Vad gäller geografisk täckning, så finns det innovationshubbar som fortfarande är väldigt *regionalt* eller *nationellt* orienterade, men allt fler går mot ett *europiskt* och till och med *globalt* upptagningsområde.



Figur 6: Olika designparametrar för designkategorin VEM

Figur 67 sammanfattar delkapitlet om den övergripande designkategorin VEM innovationshubben bjuder in att delta, där fyra designparametrar presenteras; *faciliterande aktörer*, *typ av innovationsprojekt*, *externa aktörers bransch*, samt *externa aktörers geografiska ursprung*. På ett övergripande plan kan man tänka sig att innovationshubb och värdföretag formar allt tydligare

och mer avgränsade kriterier för vilka aktörer man väljer att bjuda in, ju närmare kommersialiseringsfasen som innovationsprojektet har, och ju mer sammankopplad innovationshubben är med värdföretagets strategi. Med andra ord så tenderar graden av specificering av VEM man involverar öka ju närmare kommersialisering man ligger i VAD-dimensionen.

5.5 HUR: Initiativets tillvägagångssätt

Den sista designkategorin inbegriper HUR innovationsarbetet rent praktiskt hanteras och styrs, där fem designparametrar lyfts fram: 1) *huvudriktning på kunskapsflöde*, 2) *externa aktörers interaktioner*, 3) *form av innovationsprocess*, 4) *typ av styrning*, samt 5) *hantering av immaterialrätt*.

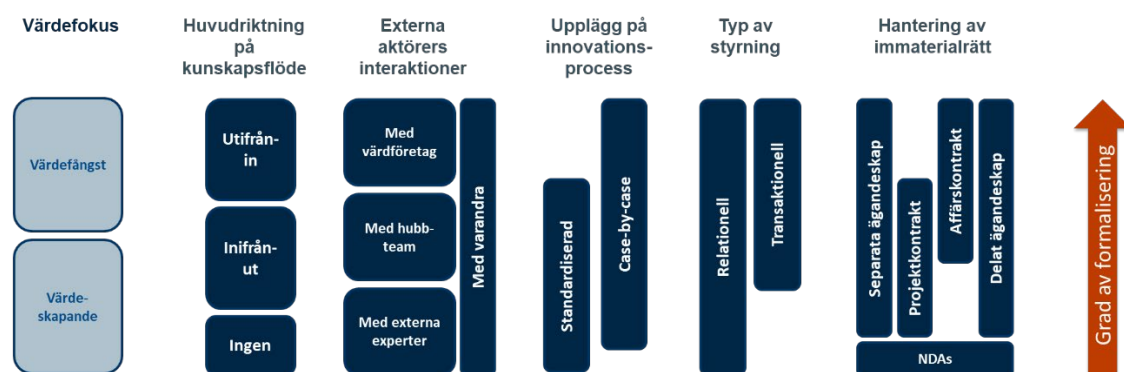
Första designparametern pekar på vilken **riktning kunskapsflödet** i huvudsak går, vilket är en konsekvens av huruvida motivet med studien främst ligger på att bidra till, och accelerera, andras verksamheter (*inifrån-ut flöden*) eller att tillvarata innovationer och transformera värdföretagets verksamheter (*utifrån-in flöden*). Självklart har merparten av innovationshubbarna *båda* flödena, men oftast är det en av vågskålarne som har något mer tyngd och anses lite viktigare. Hur balansgången mellan värdeskapande och värdefångst hanteras, påverkar ofrånkomligen relationerna mellan de medverkande parterna.

Ytterligare en designparameter för hur själva innovationsarbetet går till, är **vilka aktörer som samarbetar** med varandra i innovationshubbens regi. De inbjudna externa aktörerna kan exempelvis samverka med värdföretagets olika avdelningar i linjeorganisation, eller med värdföretagets supportfunktioner såsom juridik, inköp och strategi. I vissa fall interagerar de främst med teamet bakom innovationshubben, dels för att inte störa den ordinarie verksamheten och dels för att det är där som den starkt explorativ kompetensen från värdföretagen ofta sitter. I de fall då innovationshubbens mer operativa delar är outsourcade till externa samarbetspartners får innovationshubben förlita sig på externa experter, såsom innovationskonsulter och specialister som verkar i innovationssystemet. I de fall då de externa aktörerna ingår i olika former och gemensamma program, och framför allt då de med någorlunda regelbundhet möts fysiskt, finns även möjligheter att aktörer såsom startups och scaleups interagerar med varandra och ger varandra hävstång i ömsesidigt kunskapsutbyte.

Innovationsprocessens upplägg kan också klassificeras, dvs. huruvida den följer ett *standardiserat* och fördefinierat program, med olika moment som mer eller mindre alltid finns med, eller om varje innovationsprojekt hanteras enskilt, *case-by-case*. Exempel på mer strukturerade former av innovationsupplägg är så kallade acceleratorprogram som ofta är uppbyggda runt olika moment och övningar som de externa aktörerna steg för steg får gå igenom. Andra exempel på strukturerade verktyg som ofta används i innovationshubbarnas regi är utveckling av prototyper och Proof of Concepts, ofta efterföljt av en "pitch" mot en panel av inflytelserika personer i värdföretaget.

De två sista designparametrarna är relativt sammanlänkade med varandra; **typ av styrning** och **hantering av immaterialrätt**. Den mer övergripande styrningstypen kan handla om relationell

eller transaktionell styrning, eller en kombination. Den relationella styrningen utgår från ömsesidigt förtroende, som utvecklas genom att aktörerna samverkar nära varandra över en längre tid, och på så sätt lär känna varandra och skapar band som gör att man vill motparten väl. Den mer transaktionella styrningen specificeras i avtal och andra formella styrdokument, och bygger på lagar och regler kopplade till bland annat ägande, access, kontroll, och ansvar. Dessa tydliggörs mer i detalj i designparametern hantering av immaterialrätt, där fem kontraktstyper lyfts fram. För det första undertecknas vanligtvis ett *Non-Disclosure Agreement* (NDA), dvs. ett sekretessavtal som säkerställer att motparten inte kan använda hemlig information som den av olika skäl har kommit över. Utöver det så finns ett flertal olika former för att styra samverkan, såsom att varje aktör fortsätter äga sina egna immateriella tillgångar separat eller att ägandeskapet delas mellan parterna, exempelvis genom att storbolaget kräver ägandeandel eller investerar i det externa företaget. I vissa fall ingås specifika avtal för respektive samverkansprojekt, och i andra fall tecknas affärskontrakt där exempelvis storföretaget blir kund till den externa aktören, alternativt att storföretaget ger tillgång till sitt kundnätverk mot att få en ägarandel eller på annat sätt kan ta del av vinsten.



Figur 8: Olika designparametrar för designkategorin HUR

Figur 8 sammanfattar delkapitlet om den övergripande designkategorin HUR innovationsarbetet är strukturerat på innovationshubben, där fem designparametrar har presenterats; *huvudriktning på kunskapsflöde*, *externa aktörers interaktioner*, *form av innovationsprocess*, *typ av styrning*, samt *hantering av immaterialrätt*. Bilden indikerar att designparametrarna sammanvägt går mot ökad formalisering, med mer transaktionella och immaterialrättsligt baserade mekanismer, ju närmare kommersialisering och ju högre strategisk vikt innovationshubben har för värdföretaget.

5.6 Ett designramverk för innovationshubbar

Nu har alla fem övergripande designkategorier redovisats; **VARFÖR** värd företag väljer att starta en innovationshubb, **VAD** innovationshubbens värdeerbjudande innehåller, **VAR** den organisatoriskt är lokaliserad, **VEM** som är inbjuden att delta, och **HUR** innovationsarbetet hanteras och styrs. Under dessa designkategorier har totalt 21 designparametrar lyfts fram, som tillsammans bildar ett designramverk för innovationshubbar som är sammanställt i figur 9. Hur

respektive designparameter viktas i relation till övriga parametrar kan variera mellan olika verksamheter, men vid uppstart och drift av en innovationshubb behöver samtliga delar medvetet eller omedvetet adresseras. Övergripande kan man dela in de olika kategorierna i 1) *motiv* – innefattande VARFÖR, 2) *koncept* – innefattande VAD och VAR, samt 3) *praktik* – innefattande VEM och HUR. Motiv-dimensionen reflekterar bland annat graden och typen av innovation, och graden av transformation som innovationshubben ämnar ge värdföretagen. Koncept-dimensionen avspeglar bland annat graden av engagemang från – och graden av integrering med – värdföretaget. Praktik-dimensionen uppvisar bland annat graden av specificering av deltagande aktörer, och graden av formalisering i innovationsarbetet.

Som lyfts fram flera gånger i texten är en huvudpoäng med ramverket att visa att de olika designkategorierna i viss grad är överlappande, och framför allt att de är inbördes sammanlänkade och i beroendeförhållande till varandra. Om man skall starta, eller redan driver, en innovationshubb, finns det därför incitament att reflektera kring hur de olika designkategorierna relaterar till varandra och se till att det finns en någorlunda genomtänkt samklang mellan dess olika komponenter. Eftersom arbetet kring etableringen av innovationshubbar till stor del är av framväxande karaktär, med mycket trial-and-error och ständiga finjusteringar, kan man också ha i åtanke att en förändring i en enskild designparameter med stor sannolikhet får konsekvenser på flera eller alla av de övriga designparametrarna, och att det därför över tid även kan vara viktigt att göra avstämningar kring att syfte, koncept och praktik går i samma riktning. Gör man exempelvis en riktningförändring och går från att enbart attrahera regionala innovationsprojekt till att söka samarbeten med europeiska företag eller från hela världen, skulle det mycket väl kunna få implikationer för synen på styrning och immaterialrätt, möjligheten att få offentligt stöd, och inställningen till fysisk samlokalisering. Och ändrar man finansieringssätt, från exempelvis offentligt stöd till en avgiftsbaserad eller venture-orienterad modell så påverkas med all sannolikhet relationerna i innovationsprojekten, maktbalansen gentemot värdföretagen och vilka värdeerbjudanden innovationshubben behöver kunna lyfta fram.

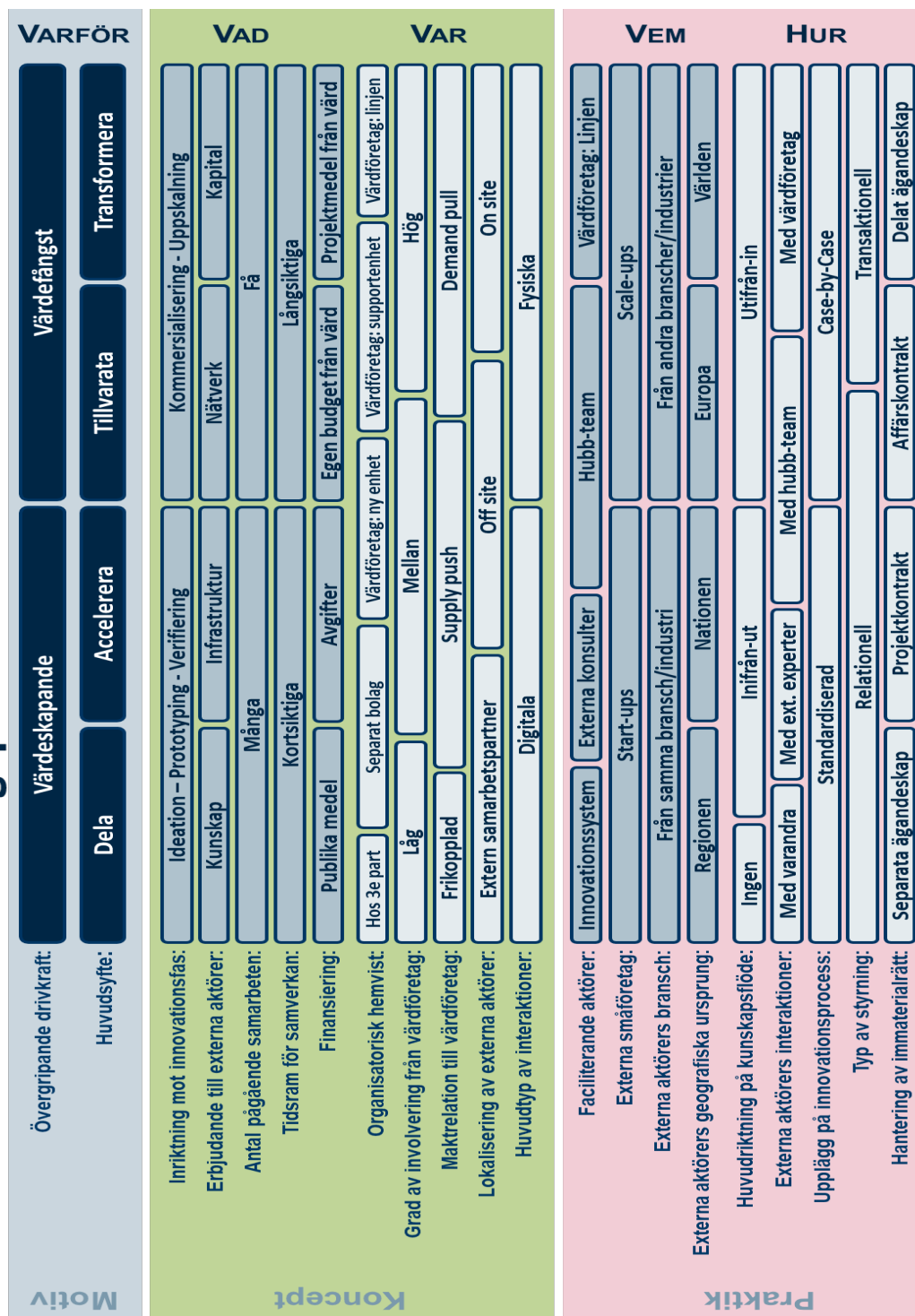
Ett flertal av de innovationshubbar som ingår i studien har byggts upp genom ett experimenterande förhållningssätt, där aktiv handling har varit mer utslagsgivande än strategisk planering. Detta är viktigt att påpeka, eftersom varje verksamhet åtminstone i viss mån är bunden till sin specifika kontext, värdföretags historik, och eldsjälares övertygelser, vilket gör det utsiktslöst att på förhand rita upp en idealisk kartbild som sedan problemfritt kan överförs till fungerande tillämpning. Med det sagt kan det dock ändå vara en god idé att börja med att tydliggöra VARFÖR just en innovationshubb skulle kunna vara rätt handlingsalternativ – dvs. tydliggöra vilka behov man egentligen har – och utifrån dessa motiv fundera, och aktivt experimentera, kring hur man kan designa fram en verksamhet som bäst uppfyller dessa motiv.

En specifik designparameter som ofta lyfts fram som specifikt utmanande och central är hanteringen av immaterialrättsligt ägande (som i det introducerade ramverket ligger under designkategorin HUR) i de externt drivna innovationsprojekten. Detta område har ett stort utrymme i den allmänna diskussionen kring öppen innovation, vilket kanske inte är särskilt oväntat då förmågan till värdefångst är en grundläggande aspekt av företagande och ett baskrav för överlevnad. I en ”stängd” innovationsprocess, där det enskilda företaget innoverar självständigt och med egna resurser, fångas allt värde som skapas av den egna organisationen.

När man plötsligt öppnar upp vissa delar av innovationsarbetet för andra att skapa, men också fånga, delar av värdet, är det ganska naturligt att frågor kring just immaterialrätt får stor tonvikt. Företag som går mot en mer ”öppen” innovationsprocess har med sig ett arv av processer, strukturer, ledarskap och företagskultur som är anpassade till ett ”stängt” och kontrollerande tillvägagångssätt och det kan vara en stor utmaning att förändra det som ”sitter i väggarna”. Utifrån det presenterade ramverket kan man lyfta fram åtminstone två aspekter kopplade till denna diskussion. För det första; i öppna innovationssamarbeten finns *både* värdeskapande *och* värdefångst, och dessa drivkrafter är inte nödvändigtvis i motsatsförhållande till varandra, även om de vilar på ganska olika logiker. För det andra; hur ett värd företag eller en innovationshubb förhåller sig till immaterialrättsfrågor bör i den bästa av världar vara en konsekvens av VARFÖR man driver innovationshubben – och alltså inte att den nedärva synen på immaterialrätt i värd företaget blir den avgörande beslutsfaktorn för hur innovationshubben designas.

Ett annat område som har stor påverkan på utformningen av innovationshubbar är deras relation till värd företagen, vilket på olika sätt berör samtliga fem designkategorier. En viktig fråga är huruvida innovationshubben har en strategisk roll i värd företaget – dvs. att stärka dess innovativa och/eller transformativa förmåga – och i så fall vilken typ av innovationer och organisationsförändringar som åsyftas. Det är relativt stor skillnad om syftet är att bidra med inkrementella innovationer som kan stärka värd företagets befintliga värdeerbjudanden, eller om den riktar sig mot mer radikala eller disruptiva innovationer som utmanar värd företagets befintliga strukturer och affärsinriktningar. En närliggande faktor är i vilken utsträckning personal från värd företaget skall bistå i de externt drivna innovationsprojekten, och i så fall vem som finansierar denna involvering. En viktig designparameter är också innovationshubbens maktrelation till värd företaget, där vissa är mer eller mindre frikopplade, andra har en mer självständigt utforskande roll åt värd företaget, och en tredje variant är en mer direkt styrning av sponsorer i värd företaget. Generellt kan man åtminstone anta att ju mer värd företaget engageras i innovationshubbens verksamhet desto bättre förutsättningar finns att påverka den, i såväl innovations- som transformationsgrad. Samtidigt, ju mer värd företagets linjefunktioner har att säga till om innovationshubbens verksamhet, desto större risk är det att disruptiva och nytänkande idéer och innovationer möter motstånd och kvävs.

Designparametrar för innovationshubbar



Figur 9: Ramverk för design av innovationshubbar

6 Diskussion

Av rapportens analys framgår att stora potentialer finns i ”öppna” innovationsprocesser som kopplar samman stora och små företag, men också att det knappast är trivialt att få dem att bli framgångsrika. För de mindre företagen är en av de största utmaningarna att få storföretagen engagerade och villiga att lägga ned tid och resurser i gemensamma projekt som inte ligger helt i deras strategiska kärna. För de större företagen ligger de stora svårigheterna ofta i att öppen innovation kan medföra behov av förändrade arbetssätt och styrformer som ifrågasätter rådande organisationskulturer och beslutsstrukturer. Med andra ord är konceptet öppen innovation relativt enkelt att förhålla sig positiv till på ett allmänt plan, men kan vara betydligt mer komplext och besvärligt att implementera i praktiken. Förutom att introducera ett ramverk för innovationshubbar som kan hjälpa till att strukturera tankesättet kring hur verksamhetens olika delar hänger samman, följer nu en diskussion där mer konkreta inspel görs utifrån rapportens analys, riktat mot innovationshubbarnas ledning, värdföretagens ledning, småföretag som samverkar med innovationshubben, samt till policyskapare med uppgift att stötta sådana initiativ utifrån ett samhällligt perspektiv. Ordet ”inspel” är medvetet valt för att poängtera att det skall ses mer som generella reflektioner och frågeställningar än specifika rekommendationer och svar.

6.1 Inspel till innovationshubbar ledning

En av de viktigaste uppgifterna som innovationsteamet har är att säkerställa support från värdföretagens högsta ledning. Detta är en nödvändighet särskilt om innovationshubben är tänkt att vara integrerad med värdföretaget och kanske till och med utmana deras etablerade affärsmodell och linjeorganisationens arbete. Finns inte förståelse och stöd från högsta ledningen kommer innovationshubben aldrig få något strategiskt inflytande. Relationerna till linjeverksamheterna i värdföretagen kan ofta kännas vara tveeggade, där det krävs att teamet i innovationshubben har en god kunskap om värdföretagens affärer och operationella processer, samtidigt som de ibland behöver veta hur man kan gå utanför rådande strukturer och våga utmana och tänka nytt. Eftersom innovationshubbar sällan har hierarkiskt mandat att ”köra över” linjecheferna, är denna balansgång extra svårhanterad. Ligger innovationsarbetet för nära linjeverksamheternas egen agenda, där innovationshubben nästan blir som en underleverantör till värdföretagens befintliga värdeerbjudanden, finns risken att man förlorar sin explorativa och nytänkande roll. Ligger man däremot för långt ifrån, är risken stor att alla de goda och disruptiva idéerna som genereras hamnar i byrålådan.

Utifrån detta resonemang är det ofrånkomligt att konflikter och prioriteringsutmaningar kommer att uppkomma i relation till värdföretagens ordinarie verksamhet. Därför behöver teamet kunna förstå vilka områden som är möjliga respektive omöjliga att skapa internt intresse omkring, och dessutom kunna kommunicera med de berörda interna aktörerna så att de upplever att idéernas möjligheter överstiger tänkbara hot och risker. Samtidigt som innovationshubben måste hålla sig på någorlunda god fot med linjeverksamheterna, krävs också att de har en förståelse för småföretagens situation, villkor och behov. Detta kan innebära att man behöver vägleda de

externa aktörerna rätt i värdföretagens stora organisation, och ibland ta interna strider för deras räkning. Innovationshubben behöver också ibland ta värdföretagets parti gentemot de externa aktörerna och förklara och försvara varför de ”tröga” och komplicerade processerna ser ut som de gör. Funktionen innefattar med andra ord att vara både *facilitator* och *gatekeeper* på samma gång²⁷, och att aktivt hantera samtliga aktörers förväntningar så de ligger på en rimlig nivå. Innovationshubbars ledningsteam står alltså inför en komplex balansgång, och de behöver bygga upp ett stort förtroendekapital gentemot såväl interna som externa aktörer. I en sådan utsatt roll kan det också vara viktigt att hitta vägar till återhämtning, och skapa aktiviteter som hjälper till att hålla modet uppe när det känns att man går i motvind. Annars finns risken att eldsjälens glöd slocknar. Att nätverka med andra innovationshubbar kan vara ett bra sätt för att hitta sina mentala sparringpartners, och med dem dela frustration såväl som inspiration och kreativa utlopp.

Ett ytterligare inspel till ledningen för innovationshubbar är en reflektion kopplad till verksamhetsuppföljning. I studien av de 18 innovationshubbarna är inställningen till mätetal, s.k. *Key Performance Indicators* (KPI), väldigt varierande bland respondenterna. Vissa poängterar både vikten av, och svårigheten med, att ta fram tydliga och rättvisande KPI:er för att följa upp innovationshubbarnas resultat. Andra tonar ned, eller till och med ifrågasätter, användningen av mätetal för att bilda sig en uppfattning om det värde som genereras. Problemet med mätetal är att de har en tendens att bli väldigt styrande och normerande, och på så sätt skapar de uppfattningar om vad som är bra respektive dåligt, samtidigt som de egentligen endast erbjuder en mycket begränsad och avskalad översättning av verkligheten. Vissa delar går utmärkt att mäta, såsom kapital, antal patent, antal samarbeten etc., medan andra mer ”mjuka” och subjektiva värden är nästan omöjligt att helt rättvisande representera genom en enkel skala. Beroende på vad syftet är med initiativet passar således uppföljning genom KPI:er bättre eller sämre. Om målsättningen är att spara eller intjäna pengar går det ganska bra att följa upp resultaten, men hur sätter du en rättvisande KPI för att mäta innovationshubbens direkta och indirekta påverkan på förmågan att bygga förtroende gentemot samarbetspartners, ta hand om sin personal, skapa en mer kreativ arbetsplats, eller öka organisationens förändringsvilja och agilitet? För de aktörer som trots allt känner ett behov av att mäta och följa upp innovationshubbens verksamhet, skulle ramverket möjligtvis kunna användas för att strukturera upp vilka nyckelområden som borde vara av intresse att skapa nyckeltal inom. Ramverket visar också att innovationshubbar ser olika ut, vad gäller såväl motiv som koncept och praktik – vilket borde innebära att varje innovationshubb behöver utveckla sina egna mätetal. Man behöver dessutom våga utveckla uppföljningsverktyg som på ett rättvist sätt mäter viktiga aktiviteter i relation till de mål man satt upp, och inte enbart anta KPI:er som är enkla att mäta. Exempelvis lyfter flera respondenter fram vikten av att öka värdföretagens transformationsförmåga, medans mätetalen oftast inriktas mot innovationshubbens innovationsprojekt.

6.2 Inspel till värdföretags ledning

Managementkonsultföretag McKinsey introducerade år 2000 en innovationsmodell som de kallade *Three Horizons*²⁸ i vilket de menar att ett företag bör strukturera sin innovationsprocess

²⁷ Detta resonemang är bland annat fördjupat i Remneland Wikhamn (2020).

²⁸ Modellen beskrevs först i boken av Baghai, Coley & White (2000).

för tre olika tidshorisonter, som alla kräver olika mål, arbetssätt och styrning. Horizon 1 innefattar det affärserbjudande som existerar idag och som utgör hjärtat av företagets kärnverksamhet. Idéer och innovationer är främst inkrementella för att stärka existerande affärsmodell, öka effektivitet i produktion och logistik, och skydda företagets marknadsposition. Horizon 2 utgår också från den befintliga affärsmodellen, men med fokus på att mer radikalt vidareutveckla den för att generera nya intäktströmmar, exempelvis genom fokus på nya kunder eller marknader. Idéer och innovationer syftar här till att på en medellång sikt komplettera eller till och med ersätta de nuvarande kärnerbjudandena. Horizon 3 är av än mer explorativ karaktär, för att mer fritt reflektera kring vilka nya värdeerbjudanden och organisatoriska förmågor som kan behövas på längre sikt. Även dessa idéer och innovationer har som syfte att generera nya intäkter, och komplettera eller ersätta den nuvarande affären, men de har ofta en disruptiv karaktär som i framtiden kan komma att på allvar bryta sönder den befintliga kärnverksamheten. En huvudpöäng med Three Horizons-modellen är att även om de olika horisonternas resultat kommer företaget tillgodo inom olika tidsrymder, måste arbetet med samtliga horisonter ske simultant och parallellt. Med andra ord, för att generera resultat om ett flertal år fram i tiden inom Horizon 3, måste man trots allt börja jobba idag.

En innovationshubb kan syfta till att bidra till samtliga tre innovationshorisonter för värdföretaget. Den kan också vara helt frikopplad från värdföretagets egen innovationsprocess. Poängen med ovan resonemang är att det spelar väldigt stor roll om innovationshubben är fokuserad på Horizon 1, Horizon 2 eller Horizon 3, då de olika horisonterna behöver egna mekanismer, som dessutom inte bör sammanblandas för mycket. Använder man exempelvis samma mätetal för uppföljning av verksamhet i Horizon 1 som med Horizon 2 finns det stor risk att den sistnämnda dör ut. Det är därför viktigt att högsta ledningen för värdföretagen är tydliga med vilka förväntningar som ställs på innovationshubben, och att dessa krav ligger i linje med de resurser och det strategiska mandat som ges. Som poängterats av det presenterade ramverket så är innovationshubbens VARFÖR tätt länkat till dess övriga designkategorier.

I analysen av studiens medverkande innovationshubbar framgår det med all tydlighet att värdföretaget spelar en central roll i hur ”öppna” innovationssamarbeten med mindre företag realiserar; vilka processer som etableras, vilka synsätt som premieras, och vilka styrformer som växer fram. Storföretag har en potential att fungera som en hävstång till småföretagens innovationsresor, men bara om storföretagen själva ser fördelarna med öppen innovation och samtidigt både har viljan och förmågan att gå i denna riktning. När väl mandat har givits till innovationshubbens team har värdföretagets högsta ledning ett stort ansvar att stötta verksamheten och stå bakom den när det behövs, såväl utåt mot externa aktörer som in mot den interna organisationen. Givetvis kan innovationshubbens verksamhet inte alltid prioriteras över den egna verksamheten, men det är trots allt i de vardagliga maktkampfrågorna som innovationshubbens verkliga strategiska betydelse testas. Om innovationshubbens verksamhet alltid kommer i andra eller tredje hand, förpassas den till ett CSR-projekt som kan se bra ut på papper men som i egentlig mening inte spelar någon betydande roll för värdföretaget. Med andra ord, och som också påpekades i föregående kapitel, är stöttning från värdföretagets högsta ledning en förutsättning för att eldsjälarna skall orka driva vidare dessa verksamheter.

6.3 Inspel till småföretag i innovationshubbar

Små och unga företag står ofta inför stora utmaningar att framgångsrikt nå marknaden, bygga legitimitet och generera intäkter. Att de behöver stöd för att överbrygga den så kallade ”Valley of Death”²⁹ är knappast någon nyhet, och många offentliga stödinsatser riktas mot just denna fas. En alternativ hävstång för småföretagen är att samverka med stora, resursstarka företag, exempelvis genom företagsinitierade innovationshubbar. Småföretagen kan lära sig mycket av de stora företagen och samtidigt få tillgång till resurser, nätverk och stordriftsfördelar som de annars skulle ha svårt att nå – men också de stora organisationerna kan lära sig mycket från de mindre organisationerna vad gäller exempelvis ett ökat entreprenöriellt och adaptivt förhållningssätt.

En av de viktigaste sakerna att poängtera för småföretag som vill interagera med storföretag är dock att det *inte* är samma som att samarbeta med andra småföretag. Detta behöver man ha med i beräkningarna när man skapar sina förväntningar och förhoppningar kring ett samarbete. Att maktförhållandena är ojämna mellan det lilla och det stora företaget är uppenbart, men det är oftast inte här som den stora risken ligger. I det långa loppet är det knappast en hållbar strategi för storföretag att agera opportunistiskt och försöka lura sina samarbetspartners, trots att man har kapaciteten att göra det i det enskilda fallet, då storföretagets rykte och förtroendekapital är de mest centrala tillgångarna inför framtida samarbeten. Vad som däremot kan vara en uppenbar risk är samarbetsaktörernas olika syn på tid och prioriteringar. Det mindre företaget både kan och behöver arbeta med hög hastighet och stor fokusering, medan det större företaget har processer som både är mer byråkratiska och spänner över många parallella verksamheter, med många funktioner och beslutsprocesser som måste involveras. Med andra ord bygger samarbetsprojektet för det lilla företaget vanligtvis på dess huvudverksamhet – och kan således vara avgörande för överlevnad – men för storföretaget blir det ett av många projekt i en stor riskspridd projektportfölj.

Ett inspel till småföretag som vill arbeta med storföretag är att vara tydliga med vad man vill ha ut av samarbetet – både för sig själv och i kommunikationen gentemot storföretaget – och försöka behålla kontrollen över processen genom att driva på, ta egna initiativ och inte nedslås av att storföretaget inte kan arbeta i samma takt. Det är också viktigt att bygga förtroende med rätt personer i storföretaget – med eldsjälar som har legitimitet och kontaktnät och som kan hjälpa småföretaget att navigera i den stora organisationen och ta interna strider när det behövs. Det kan även vara klokt att inte ”lägga alla ägg i samma korg”, utan försöka köra parallella spår med andra verksamheter eller att samarbeta med flera aktörer samtidigt. Det kan därför vara till fördel att vara nyfiken på och interagera med andra småföretag som vistas i den innovationshubb man är kopplad till, då nyttig kunskap kan delas och nya projekt kan skapas. Sammantaget är det en stor fördel om småföretaget kan behålla sin egen strategiska frihetsgrad så långt det går, och inte bli helt uppslukad av ett storföretags förvisso välvilliga stöd, utan istället behålla sin drivkraft och självständiga målriktning oavsett hur storföretagssamarbetet fortlöper.

²⁹ Valley of Death, eller dödens dal på svenska, är en metafor som illustrerar de utmaningar som små företag har i transformeringen från forskning till kommersialisering, där de ofta möter svårigheter med att attrahera kapital och nya kompetenser. Se ex. Butler (2008).

6.4 Inspel till policyskapare

Bland de innovationshubbar som ingår i studien finns en stor variation kring huruvida de får ekonomiskt stöd från offentliga aktörer, som Vinnova och regionala innovationssystemsfunktioner, eller om de finansieras genom andra medel. Företagsinitierade innovationshubbar kan otvetydigt ge positiva effekter för såväl värdföretagen som de externa aktörerna man samverkar med, men hur policyskapare på regional och nationell nivå skall förhålla sig till dessa privata initiativ är ännu inte helt belyst. Att innovationshubbarna skiljer sig åt både vad gäller mål och utformning, och förändras dessutom över tid, gör det svårt för policyaktörer att ha en uppdaterad och fördjupad kunskap om alla olika verksamheter. Samtidigt ställer det än högre krav på dem att etablera tydliga, konsekventa och effektiva vägledande principer och riktlinjer kring vilka stödinsatser som skall erbjudas och hur de skall följas upp. Frågor uppkommer exempelvis kring inom vilka områden man som policyaktör rimligen bör stötta med skattemedel, var insatserna gör mest nytta, vilka begränsningar som finns inom rådande lagrum, samt vilka regler som kan/bör ändras. Med utgångspunkt från studiens kartläggning görs nedan några allmänna reflektioner.

För det första kan en rimlig utgångspunkt vara att stödinsatser från offentliga medel främst bör läggas på aktiviteter som ger positiva samhälleliga effekter, exempelvis att det stärker företags och regioners attraktionskraft, ökar antal arbetstillfällen, genererar nya skatteintäkter eller motverkar utflyttning eller nedläggning av företag. En restriktion är dock de förordningar och regler för finansiellt stöd till företag som syftar till att motverka att konkurrensen snedvrids på ett otillbörligt sätt. Utifrån ett småföretagsperspektiv kan en innovationshubb fungera minst lika bra, om inte bättre, än en inkubator, science park eller ett acceleratorprogram i det offentligt finansierade innovationssystemet. Därför torde stöd till småföretag som engagerar sig i företagsinitierade innovationshubbar vara motiverade i lika hög utsträckning som konsultcheckar och projektstöd för medverkan i innovationssysteminitierade verksamheter. Oavsett, behöver policyskapare reflektera kring hur man ser på skillnader respektive likheter mellan företagsinitierade och innovationssysteminitierade innovationshubbar, och hur denna distinktion påverkar eventuella stödinsatser.

För det andra är det rimligt att offentliga insatser gentemot värdföretagen i stor utsträckning riktas mot att utveckla innovationshubbars innovationsförmågor snarare än att ge finansiering till specifika affärssamarbeten av strategisk vikt för storföretagen. Med innovationsförmågor menas här strukturer, processer och verktyg för att facilitera innovationssamarbeten, och genom att stärka dessa förmågor och infrastrukturer ges innovationsverksamheter en chans att nå en högre överlevnadsgrad och större potential för marknadsframgång. Sådana insatser kan exempelvis läggas på att ge incitament till, och aktivt stödja, uppbyggandet av nya företagsinitierade innovationshubbar. Särskilt intressant för publik finansiering är när dessa innovationshubbarnas verksamheter ger ”spill-over effekter” till det omgivande samhället som går utöver de företagsstrategiskt intressanta resultaten som värdföretaget kan ta tillvara. När initiativen utifrån ett affärsmässigt perspektiv är försvarbara för företagens ägare och styrelse är det inte lika uppenbart att publika medel skall bekosta verksamheten, men om det samtidigt finns positiva sidoeffekter som gagnar en mängd startups, utvecklar ekosystem eller stärker regioner kan det ändå vara väl investerade skattepengar. En tanke som också har lyfts fram i intervjuer med några

av innovationshubbarna är att det skulle vara mycket nyttigt om det fanns dedikerad finansiering för samverkansprojekt med externa aktörer som vill testa mer disruptiva idéer med god kommersiell potential men som också har hög risk att skapa störningar i värdföretagets etablerade verksamhet. Sådana projekt blir sällan prioriterade av linjeverksamheten, men de skulle potentiellt kunna få långsiktigt positiva effekter för såväl småföretag, som värdföretag och samhället i stort om innovationsidéerna blev validerade i skarp operativ miljö.

För det tredje finns också ett flertal aktiviteter som policyaktörer kan göra utöver att ge direkta finansiella bidrag. Att offentliga institutioner visar uppskattning och intresse ger ökad legitimitet, och ökar chanserna till ett vidare engagemang från värdföretagen. Som studien visar är det av högsta vikt att på alla möjliga sätt stötta och stärka innovationshubbens team i dess kamp om resurser och uppmärksamhet gentemot ordinarie verksamheter. Som neutrala parter kan offentliga innovationssystemaktörer också hjälpa till att säkerställa att förtroenden mellan de olika innovationsaktörerna bibehålls och stärks. Offentliga institutioner kan således med fördel etablera öppna, neutrala arenor för nätverkande mellan olika företag som arbetar med innovationshubbar på olika sätt, i olika branscher, och med olika erfarenheter. Detta ger möjligheter att träffa likasinnade, och dela konkreta, konstruktiva tips och råd och sprida erfarenheter som dragits i respektive verksamheter. På så sätt kan de inspirera varandra i olika sätt att gå till väga, diskutera olika verktyg, aktiviteter, processer m.m., som har använts i praktiken. Fokus ligger då på hur man gått till väga (eller tänker gå till väga), dvs. inte på de (ofta affärshemliga) resultaten.

En fråga som kommit upp vid flera tillfällen under studiens gång är hur offentliga policyaktörer skall förhålla sig till att stötta utländska företag inom öppen innovation, och mer specifikt kopplat till företagsinitierade innovationshubbar. Detta är en komplex fråga som är svår att ge ett entydigt svar på. Affärslandskapet blir allt mer globalt, och Sverige som land kan naturligtvis inte hålla sig isolerade för omvärlden. På samma sätt som för öppen innovation för företag behöver dock även ett land tänka på att balansera värdeskapande och värdefångst, vilket innebär att man måste stötta både små som stora företag att växla upp sin innovationskraft, men samtidigt fundera på var det finns möjlighet att accelerera värdet så att landet kan ta del av åtminstone vissa delar av värdeskapandet. Alltså, innovationshubbar som etableras i Sverige främst för att dammsuga svenska startups att flytta sina verksamheter utomlands eller bli uppköpta av utländska storföretag bör ha mindre prioritet än de som har som ambition att stärka det regionala innovationssystemet. Utländska småföretag som engagerar sig i innovationshubbar i Sverige under en kort, begränsad tid, utan ambitioner att vare sig på längre sikt bidra med skatteintäkter, nya arbetstillfällen eller ny kunskap i landet bör också ha lägre prioritet för publik finansiering. Är de strategiskt intressanta att samverka med för svenska storföretag så torde det ändå finnas en affärsmässig möjlighet till finansiering från värdföretagets sida. Därmed inte sagt att utländska företag inte borde få möjlighet till stöd alls. I de fall det kan argumenteras för att initiativen ger långsiktiga spillover-effekter till det omgivande samhället i Sverige torde det vara klokt att uppmuntra denna typ av verksamheter, oavsett ursprunglig geografisk härkomst.

Slutligen så framkom det i flera av studiens intervjuer hur viktigt även en rad kontextuella faktorer har på innovationshubbens upplägg och eventuella framgång. Detta rör frågor som i mångt och mycket ligger utanför företagets kontroll men som direkt påverkar deras möjlighet och villighet att attrahera och behålla kompetens och kapital inom Sveriges gränser. Det kan handla om

allmänna frågor kring skatt och personaloptioner, industrispecifika frågor såsom lärarundantaget inom life science, men också frågor kring samhällsinfrastruktur såsom boende, skola och omsorg och kommunikationsmöjligheter. Här kan policyskapare på regional och nationell nivå göra en direkt insats i att försöka förstå vilka problem och hinder som finns i det nuvarande systemet av lagar, regler och samhällsinfrastruktur, och på ett progressivt sätt tillsammans med aktörerna hitta långsiktigt fungerande lösningar.

7 Slutord

Sverige, med dess specifika institutionella, strukturella och kulturella betingelser, har potential att bli ett föregångsland vad gäller öppen innovationssamverkan mellan stora och små företag. Den så kallade "svenska modellen" bygger på en stark samarbetskultur och hög decentralisering samt en hög innovationsgrad och externt fokus utifrån en relativt liten egen marknad. Sverige har idag ett flertal världsledande storföretag med unika, och i vissa fall underutnyttjade, kompetenser och resurser med global räckvidd. Samtidigt finns en växande startup-scen och en mängd tillväxtbolag med god potential. Tillsammans kan de utgöra en grogrund för framgångsrik samverkan i öppen innovation.

De 18 innovationshubbar som presenterats i rapporten är samtliga mycket intressanta initiativ utifrån ett öppet innovationsperspektiv, och specifikt gällande samverkan mellan stora och små företag. Dessutom visar verksamheternas relativt olika upplägg och fokus hur brett området öppen innovation är, och på hur många sätt som innovationshubbar kan designas i praktiken. Tillsammans utgör de en potential som kan fungera som inspiration och goda exempel för framtiden, där lärdomar kan sammanfattas och spridas till andra organisationer och kontexter som på olika sätt är intresserade av öppen innovation och samarbete mellan stora och små företag.

Referenser

- Baghai, M., Coley, S. & White, D. (2000) *The Alchemy of Growth*. Basic Books, New York.
- Butler, D. (2008) Translational research: crossing the valley of death. *Nature News*, 453(7197), 840-42.
- Chesbrough, H. (2006) Open Innovation: The New Paradigm for Understanding Industrial Innovation, i Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. & West, J. (Red.), *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press, Oxford, sid. 1-12.
- Chesbrough, H. (2003) *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston.
- Chesbrough, H. & Bogers, M. (2014) Explicating Open Innovation: Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation, i Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. & West, J. (Red.), *New Frontiers in Open Innovation*, Oxford University Press, Oxford, sid. 3-28.
- Chesbrough, H., Lettl, C. & Ritter, T. (2018) Value Creation and Value Capture in Open Innovation, *Journal of Product Innovation Management*, 35(6), 930-38.
- Chiaroni, D., Chiesa, V. & Frattini, F. (2010) Unravelling the Process from Closed to Open Innovation: Evidence from Mature, Asset-Intensive Industries, *R&D Management*, 40(3), 222-45.
- Corbin, J. & Strauss, A. (2014) *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, (3 ed), Sage publications, Thousand Oaks.
- Lakemond, N. & Tell, F. (2016) *Öppen innovation - i Teori och Praktik* (Red.), Studentlitteratur, Lund.
- Levinthal, D. & March, J. (1993) The Myopia of Learning, *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112.
- March, J. (1991) Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, 2(1), 71-97.
- Randhawa, K., Wilden, R. & Hohberger, J. (2016) A Bibliometric Review of Open Innovation: Setting a Research Agenda, *Journal of Product Innovation Management*, 33(6), 750-72.
- Remneland, B. (2010) *Öppen Innovation*, Liber, Malmö.
- Remneland Wikhamn, B. (2020) Open Innovation Change Agents in Large Firms: How Open Innovation is Enacted in Paradoxical Settings, *R&D Management*, 50(2), 198-211.
- Remneland Wikhamn, B. & Styhre, A. (2020) Open Innovation Groundwork, *International Journal of Innovation Management*, 24(2), 1-29.
- Remneland Wikhamn, B. & Styhre, A. (2019a) Corporate Hub as a Governance Structure for Coupled Open Innovation in Large Firms, *Creativity and Innovation Management*, 28(4), 450-63.
- Remneland Wikhamn, B. & Styhre, A. (2019b) Managerial Challenges of Outbound Open Innovation: A Study of a Spinout Initiative in AstraZeneca, *R&D Management*, 49(4), 652-667.

- Remneland Wikhamn, B. & Styhre, A. (2019c) *Öppen Innovation i en Nätverksbaserad Ekonomi: Fallet AstraZenecas BioVentureHub*, Studentlitteratur, Lund.
- Remneland Wikhamn, B. & Styhre, A. (2017) Open Innovation as a Facilitator for Corporate Exploration, *International Journal of Innovation Management*, 21(6), 1-20.
- Styhre, A. & Remneland Wikhamn, B. (2016a) Connecting Life Science Entrepreneurs with Resources and Expertise: The Role of Iungens Brokerage in Life Science Innovation, *Technology Analysis & Strategic Management*, 28(6), 627-638.
- Styhre, A. & Remneland Wikhamn, B. (2016b) The Institutional Work of Life Science Innovation Leadership: The Case of a Bio Venture Hub, *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 11(4), 253-275.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-33.
- Weiblen, T. & Chesbrough, H. (2015) Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation, *California Management Review*, 57(2), 66-90.

Vinnova Rapport VR 2020:11
