



**Företagsekonomiska Institutionen
Ekonomihögskolan vid
Lunds Universitet**

Kandidatuppsats Januari 2002



**IDEONs nätverk
- från kunskap till färdigt företag**

**Handledare:
Christer Kedström**

**Författare:
Åsa Duvander
Gordana Siljac
Elisa Swanson**

Förord

Inledningsvis vill vi tacka de personer som har ställt upp med sin tid och möjliggjort vår uppsats. Gertrud Bohlin-Ottosson, Ideon Center AB; Sven-Thore Holm, Teknikbrostiftelsen i Lund; Magnus Carstam, Växthuset Ideon; Eva Engquist, Teknopol AB; Lars Bengtsson, Venture Lab samt Marie Williams-Löwegren och Hans Landström på Företagsekonomiska Institutionen vid Lunds Universitet.

Vi vill också tacka vår handledare Christer Kedström för all konstruktiv kritik och gott morgonkaffe samt Malin Arvidsson, Ingrid Nilsson, Niklas Parbäck och Richard Stenelo för korrekturläsning.

Avslutningsvis tackar vi varandra för all uppmuntran till fortsatt kreativitet och produktivitet när det slutat *promenera* i våra huvuden.

Malmö den 14 januari 2002

Åsa Duvander

Gordana Siljac

Elisa Swanson

Sammanfattning

Titel: Ideons nätverk - från kunskap till färdigt företag

Författare: Åsa Duvander, Gordana Siljac, Elisa Swanson

Handledare: Christer Kedström

Seminarium: Den 17 januari 2002

Nyckelord: Ideon, nätverk, imaginära organisationer, kunskap, Ideon Center AB, Venture Lab, Växthuset Ideon, Teknikbrostiftelsen i Lund, Teknopol AB

Bakgrund: Det finns olika konstellationer av samarbete kring specifika uppgifter för att uppnå någon form av definierat mål. I imaginära samarbeten skiljer sig samarbetsprocesserna från mer formaliserade samarbetsformer. Imaginära organisationer använder varandras resurser och unika kunskaper i samarbetet, för att uppnå ett gemensamt mål.

Inom forskningsbyn Ideon finns ett nätverk av aktörer som samarbetar för att utveckla idéer från Lunds Universitet till färdiga företag.

Syfte: Syftet med uppsatsen är att försöka beskriva samarbetet – hur det ser ut, och förklara anledningen till samarbetet mellan aktörerna inom forskningsbyn Ideon som arbetar med företagsutveckling.

Metod: Uppsatsen är en fallstudie. Vi har använt oss av en kvalitativ metod samt en induktiv forskningsansats. Empirin har vi samlat genom personliga intervjuer och därefter utvecklat en teoriram för att kunna analysera empirin.

Slutsats: Våra huvudsakliga slutsatser är att samarbetet inom nätverket är imaginärt, vilket innebär att aktörerna måste samarbeta för att få tillgång till varandras kunskap och andra resurser, för att uppnå det gemensamma målet med samarbetet. Vi har identifierat kunskap som en viktig mänsklig resurs i samarbetet, och utvecklat en modell som beskriver samarbetet genom kunskapsutveckling. Vidare har vi funnit att aktörerna i nätverket inte använder metoder som finns för att mäta resultat i imaginära organisationer, vilket innebär att resultatet av samarbetet är svårt att värdera.

Innehållsförteckning

FÖRORD	2
SAMMANFATTNING	3
INNEHÅLLSFÖRTECKNING	4
1 INLEDNING	6
1.1 PROBLEMMRÅDET	6
1.2 IDÉN TILL EN FORSKNINGSBY I LUND	6
1.3 IDEON OCH DESS AKTÖRER	7
1.4 PROBLEMDISKUSSION	8
1.5 UPPSATSENS SYFTE	9
1.6 DISPOSITION	9
2 KVALITATIV METOD	10
2.1 FORSKNINGSDSIGN	10
2.2 METOD FÖR DATAINSAMLING	10
2.2.1 Val av intervjupersoner	11
2.2.2 Intervjugenomförandet	11
2.2.3 Databearbetning och kompletterande data.....	11
2.3 TEORIVAL	12
2.4 UNDERSÖKNINGSKVALITET	12
2.5 KÄLLKRITIK	13
3 TEORIRAMEN – UPPSATSENS HUVUDVERKTYG	14
3.1 BAKGRUND TILL TEORIRAMEN	14
3.2 STRATEGISKA ALLIANSER OCH IMAGINÄRA ORGANISATIONER.....	14
3.2.1 Definition av imaginära organisationer.....	15
3.2.2 Att mäta resultat i imaginära organisationer.....	15
3.3 NÄTVERKSTEORIER	16
3.3.1 Nätverk till strategiska nätverk.....	16
3.3.2 Länkar mellan aktörer	16
3.4 RESURSBASERADE SYNSÄTTET PÅ STRATEGI.....	17
3.4.1 Att applicera VRIO modellen.....	17
3.4.2 Tangible, intangible och mänskliga resurser.....	18
3.5 KUNSKAPSTEORIER.....	20
3.5.1 Definitioner av kunskap.....	20
3.5.2 Kunskapsutveckling.....	21
3.6 SAMMANSTÄLLNING AV DEN TEORETISKA RAMEN.....	22
3.6.1 Imaginära organisationer och kunskap	22
3.6.2 Kunskap som resurs.....	23
3.6.3 Imaginära organisationer i nätverk.....	23
3.6.4 Nätverk som resurs	24
4 EMPIRI	25
4.1 IDEON CENTER AB	25
4.2 TEKNIKBRÖSTIFTELSEN I LUND.....	26
4.3 TEKNOPOL AB.....	27
4.4 VÄXTHUSET IDEON	27
4.5 VENTURE LAB.....	28
4.6 SAMARBETET I NÄTVERKET	30
5 ANALYS AV FALLSTUDIEN	31
5.1 ANALYSENS PLATTFORM.....	31
5.2 IMAGINÄRA ORGANISATIONER OCH KUNSKAP	31
5.3 KUNSKAP SOM EN VIKTIG RESURS	33

5.3.1	<i>Individuell och organisatorisk kunskap</i>	33
5.4	IMAGINÄRA ORGANISATIONER I NÄTVERK	34
5.4.1	<i>Är Ideon-nätverket imaginärt?</i>	34
5.4.2	<i>Att mäta resultat i imaginära organisationer</i>	35
5.5	NÄTVERK SOM RESURS	36
6	SLUTSATSER	39
6.1	GENERELLA SLUTSATSER	39
6.2	FÖRSLAG PÅ FORTSATT STUDIER	40
7	KÄLLFÖRTECKNING	42
BILAGA	44

1 Inledning

I detta kapitel introduceras läsaren till idén kring forskningsbyn Ideon samt det nätverk inom Ideon som arbetar med att omvandla idéer från studenter och forskare vid Lunds universitet till färdiga företag. Uppsatsens centrala begrepp tas upp i inledningen. Kapitlet avslutas med en diskussion om studiens problemområde, en redovisning av studiens syfte samt en översikt av uppsatsens disposition.

1.1 Problemområdet

Nytänkande och idéskapande är viktiga förutsättningar i försöken att driva fram teknologisk utveckling. För nytänkande och idéskapande står innovatörer som bland annat kan vara studenter eller forskare med kunskap förvärvad genom universitetsstudier och forskning. Innovatörens idéer, ifall de förverkligas och näringslivsanpassas, gynnar både innovatören personligen och utvecklingen av ny teknologi. Det händer dock att innovatören och näringslivet inte kommer i kontakt med varandra eller att innovatören inte har rätt medel för att förverkliga sina idéer. Hur kan man hjälpa innovatören att förverkliga sina idéer?

Ideon, Skandinaviens första forskningsby, grundades 1983 med syftet att ta tillvara den kunskap och idérikedom som finns inom Lunds Universitet och skapa nya tillväxtföretag (www.ideon.se). För att uppnå detta syfte finns det i dag ett 60-tal företag, organisationer och andra aktörer inom Ideon som arbetar med att hjälpa innovatörer utveckla egna idéer till företag. De samarbetar med varandra inom finansiering, affärsutveckling, marknadsföring och juridiska frågor. I denna fallstudie har vi, uppsatsens författare, valt att närmare studera fem aktörer: Ideon Centrum AB, Venture Lab, Växthuset Ideon, Teknikbrostiftelsen i Lund och Teknopol AB. Hur organiseras processen som ska omvandla idéer till färdiga företag?

1.2 Idén till en forskningsby i Lund

Uttrycket *science park* myntades i USA för små forskningsintensiva företag, som vuxit upp i närheten av universitet. Den mest berömda heter Silicon Valley och ligger vid Stanford University i Kalifornien. I motsats till många andra industripolitiska projekt har forskningsbyarna blivit en stor framgång, troligtvis på grund av den prestigefyllda universitetsmiljön i förening med forskning i toppklass, samt möjligheten att rekrytera kompetenta studenter direkt från universitetet. Detta lockar även stora internationella företag att lägga forskning- och utvecklingsavdelningar i forskningsbyarna (Westling, 2001).

Under mitten av 60-talet började statsmakterna i Sverige att se samarbetet med näringslivet som viktigt. Redan vid invigningen av Kemicentrum i Lund 1965 bildades Centrumrådet, där företrädare för näringsliv och institutioner diskuterade gemensamma frågor. År 1969 inrättades ett särskilt kontaktsekretariat med avsikten att förstärka kontakterna på det tekniska forskningsområdet mellan universitet och forskningsintresserade utanför detta. Uppmärksamheten riktades särskilt mot mindre och medelstora företag samt enskilda uppfinnare (Westling, 2001).

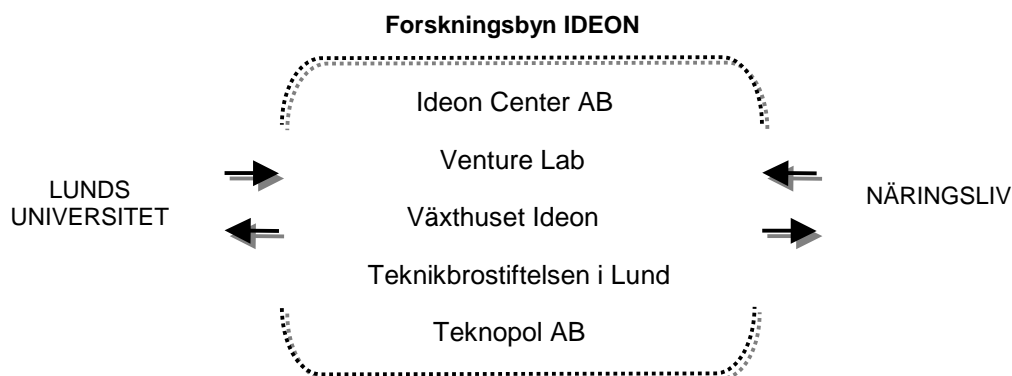
I början på 80-talet drabbades Skåne av *Skånska sjukan*, det vill säga minskad sysselsättning och fler nedläggningar än etableringar av företag, samt sjunkande investeringar i jämförelse med riksgenomsnittet. Orsaken till detta var att den skånska arbetsmarknaden kommit att vila på fyra branscher som alla nästan samtidigt råkade i kris (teko-, gummi-, varvs- och byggbranschen). Det behövdes således en ny organisation för att driva en utveckling inom området universitet och näringsliv. År 1982 bildas SUN (Samverkan Universitet-Näringsliv), och nästan samtidigt startades projektet *Försvara byn i Lund*.

Verksamheten inom SUN visade att det inom universitetet fanns stor potential att bilda små företag inom livsmedels- och bioteknikområdet samt inom elektronik, medicin och teknik. På 80-talet började statsmakterna allt tydligare deklarerat att universitetet hade till uppgift att utöver utbildning och forskning även verka för kunskapsöverföring från universitet till näringsliv och samhälle. Inspiration till en forskningsby i Lund hämtades från USA där det sedan många år har bedrivits liknande verksamheter med stor framgång. Efter att konceptet anpassats för svenska förhållanden påbörjades arbetet 1983 med att skapa Nordens första forskningsby. Den snabba utvecklingen av Ideon kom turligt nog att sammanfalla med den explosiva ökningen av företagsamhet inom IT och bioteknik. Ideon expanderade särskilt kraftigt 1998 på grund av att det då fanns tillgång till riskkapital. Många riskkapitalister hade gjort stora vinster inom IT-branschen och detta kapital investerades gärna i forskning och utveckling (Westling, 2001).

1.3 Ideon och dess aktörer

Forskningsbyn Ideon är bland annat en geografisk och en imaginär samlingsplats för kontaktskapande mellan universitet och näringsliv. Ideon är nära knuten till Lunds Tekniska Högskola och där skapas möjligheter för unga företag att utvecklas och växa inom IT, bioteknik och annan högteknologi. Ett företag som etablerar sig på Ideon får tillgång till en färdig infrastruktur med bland annat snabba digitala nätverk och professionell receptions- och telefonservice. Forskningsbyn erbjuder även ett brett kontaktnät av mentorer som bidrar med viktig kompetens till företag i olika utvecklingsskedan (www.ideon.se). Förutom denna typ av företagsutveckling, utgör den imaginära samlingsplatsen en möjlighet för företagskontakter som kan leda till spin-off effekter (intervju med Williams-Löwegren).

För att forskningsbyn Ideon ska uppnå sitt mål finns ett nätverk av organisationer och individer som samarbetar med att ta tillvara kunskap från Lunds Universitet och skapa nya tillväxtföretag. Detta nätverk består av Ideon Center AB, Venture Lab, Växthuset Ideon, Teknikbrostiftelsen i Lund och Teknopol AB. Det är viktigt att påpeka att det även finns andra aktörer som också är engagerade i samarbetet mellan universitet och näringsliv, men dessa har vi valt att lämna utanför studien. Det har fallit oss naturligt att studera nätverket tecknat i figur 1, eftersom studenter mest sannolikt skulle komma i kontakt med detta nätverk, ifall de under studietiden söker vägledning och kapital vid uppstart av ett nytt företag.



Figur 1: En bild med de fem aktörerna samt miljön de verkar i

Figur 1 på föregående sida visar forskningsbyn Ideon som en samlingsplats där de fem aktörerna möts, samarbetar och tar tillvara input och genererar output till Lunds Universitet och näringslivet. Med input från Lunds Universitet menar vi kunskap och idéer, och från näringslivet kompetens och kapital. Output till Lunds Universitet är utvecklingsmöjligheter för studenter och forskare. Output till näringsliv och samhället genererar Ideon nya företag och investeringsmöjligheter.

Ideon Center AB koordinerar nätverksbyggande och kunskapsförmedling. Växthuset Ideon är en företagsinkubator där nystartade företag ges förutsättningar till att utvecklas och växa. Venture Lab är ett projekt inom entreprenörskap som skall stödja och utveckla studenters idéer till affärsidéer. Teknopol AB hjälper forskningsbaserade företag bland annat med rådgivning, utbildning, mentorsprogram och initial finansiering. Teknikbrostiftelsen i Lund arbetar med att öka kunskapsutbytet och samarbetet mellan universitet och näringsliv. Dessa fem aktörer beskrivs mer ingående i kapitel 4.

1.4 Problemdiskussion

Bengtsson et al (1998) skriver att många företag i dag väljer att samarbeta med andra företag för att stärka sin konkurrenskraft. Detta påstående innebär att det finns en konkurrenssituation som kan förbättras genom strategiska val av samarbete. Frågan är om de aktörer vi valt att studera samarbetar i avsikt att förbättra den egna konkurrenssituationen eller ifall det finns andra anledningar till samarbetet. Bengtsson et al (1998) lyfter fram tre olika skäl till samarbete. Det första, marknadsskäl, syftar till att förbättra positionen på marknaden. Det andra, produktions-skäl, syftar till att förbättra produktionen, och det tredje, utvecklings-skäl, syftar till att förbättra utvecklingsförmågan "då man bedömer att grunden för innovation snarare ligger i själva samarbetet än inom företaget" (Bengtsson et al, 1998, s 29). För att identifiera anledningen till samarbetet måste bland annat aktörernas konkurrenssituation kartläggas. Finns det några direkta konkurrenter?

Vi antar att det finns konkurrenter till alla aktörer på en regional, nationell och internationell nivå. Detta påstående grundar sig på följande resonemang: en idé är ett resultat av kunskap och individuell förmåga hos en innovatör. Innovatören kan fritt välja hur och med vilka medel han/hon vill förverkliga sin idé. Av detta följer att aktörerna konkurrerar med andra aktörer både inom och utanför forskningsbyn om att locka till sig innovatören. I en konkurrenssituation är aktörerna intresserade av att samarbeta med andra aktörer för att förstärka den egna konkurrenskraften (Bengtsson et al, 1998). Detta resonemang antyder att det finns marknadsskäl för samarbete mellan de fem aktörerna. Vidare kan man fråga, har aktörerna de resurser som behövs för att locka till sig innovatörer och intressanta samarbetspartners?

Vi ställde oss samma fråga som Williams-Löwegren (2000) gjorde i sin forskning, det vill säga: Hur fungerar processen som ska omvandla kunskap från universitetet till färdiga företag? Hennes forskningsperspektiv var på nyteknologiföretag inom Ideon, och syftet med forskningen var att se hur dessa företag använder sig av forskningsbyns resurser. Williams-Löwegrens slutsatser gav oss en vägledning till vilka resurser som är viktiga ur företagets synvinkel, och därmed borde vara representerade hos de aktörer som vi valt att studera. Williams-Löwegren (2000) fann flera viktiga resurser: länkar till universitet, tillgång till arbetskraft, forskningsbyns service och management, samt klustereffekter som image och kollektivt lärande. Williams-Löwegren (2000) anser att för företagen i hennes studie, kan ingen enskild resurs leda till varaktiga konkurrens fördelar, utan att forskningsbykonceptet som helhet är källan för varaktiga konkurrens fördelar. Utifrån detta ifrågasätter vi vilka resurser som finns hos respektive aktörer och hur dessa används för att bidra till helheten?

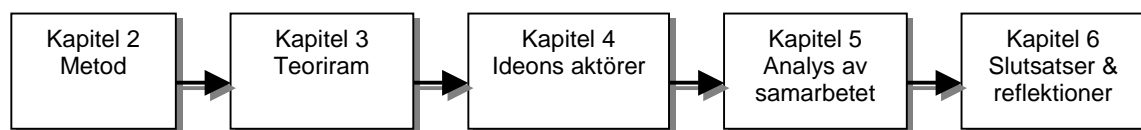
Allt interorganisatoriskt samarbete utgår från att parterna drar mer nytta av samarbete än att agera var för sig. Hur kan man utvärdera samarbete? Ett sätt kan vara att studera aktörernas och samarbetets mål, process och resultat. Vi utgår från att aktörerna som vi har valt att studera kan ha olika enskilda mål, men målet för samarbetet måste vara gemensamt. Vilket är målet med samarbetet? Hur ser samarbetsprocessen ut - är den av mer formell eller imaginär karaktär? Vilka teoretiska modeller kan användas för att beskriva samarbetet? Avslutningsvis hur mäts resultatet av aktörernas samarbete?

1.5 Uppsatsens syfte

Syftet med vårt arbete är att försöka beskriva samarbetet – hur det ser ut, och förklara anledningen till samarbetet mellan aktörerna vid Ideons forskningsby som arbetar med företagsutveckling.

1.6 Disposition

Uppsatsen börjar med en beskrivning av bakgrunden till forskningsbyn Ideon samt de aktörer som valts att studera. Läsaren introduceras även till den problematik som vi anser är aktuell och intressant. I figur 2 presenteras uppsatsens fortsatta disposition för att ge läsaren en överblick av innehållet.



Figur 2: Uppsatsens disposition

Kapitel 2 beskriver metod, det vill säga hur vi uppnår vårt syfte med uppsatsen.

Kapitel 3 presenterar de teorier som använts för att uppnå uppsatsens syfte. Här beskrivs även delarna av teoriramen för att skapa bättre förståelse för hur denna är uppbyggd.

Kapitel 4 är uppsatsens empiriska del och här beskrivs primärdata.

Kapitel 5 är uppsatsens huvuddel, det vill säga analys. Här beskrivs och förklaras fallstudien med hjälp av teoriramen.

Kapitel 6 presenterar slutsatser och reflektioner om arbetet samt möjliga framtida forskningsfrågor.

2 Kvalitativ metod

I detta kapitel beskrivs hur vi har gått tillväga för att uppfylla arbetets syfte. Kapitlet inleds med en diskussion om den generella forskningsansatsen. Sedan beskrivs det praktiska genomförandet av arbetet, och slutligen kommenteras undersökningens kvalitet i termer av validitet och reliabilitet.

2.1 Forskningsdesign

I arbetet har vi utgått från temat strategiska allianser. För att undersöka en särskild aspekt av temat valde vi att göra en fallstudie på Ideon. Fallstudiens fokus är på samarbetet kring företagsutveckling inom forskningsbyn Ideon. De aktörer vi har studerat utgör fallstudiens delar. En fallstudie är en undersökning av en mindre grupp, en organisation eller enskilda individer. Man utgår från ett helhetsperspektiv och försöker samla in så mycket information som möjligt. Syftet med fallstudier är i de flesta fall att studera processer och förändringar, vilket kan göras med hjälp av datainsamlingsmetoder som till exempel intervjuer (Patel & Tebelius, 1987).

Problemområdet som undersökts var nytt för oss och därför kan detta arbete ses som en förundersökning. För att få kunskap och förståelse om de fem aktörernas samarbete inom forskningsbyn Ideon valdes en explorativ forskningsansats. Syftet med explorativa studier är att inhämta så mycket information som möjligt om ett bestämt problemområde, oftast med hjälp av undersökningstekniker som ger data i verbal form (Patel & Tebelius, 1987). Arbetet har även deskriptiva inslag eftersom vi vill beskriva samarbetet mellan de fem aktörerna. Det explorativa undersökningssyftet uppnås bäst med hjälp av en kvalitativ undersökningsmetod.

Enligt Wallén (1996) syftar en kvalitativ studie till att undersöka vilken karaktär en företeelse har och hur den ska identifieras. En kvalitativ studie hjälper till att förstå sammanhanget och helheten, vilket är avsikten med studien. Kvalitativ forskning bygger på antagandet att man kan ta del av varandras inre världar genom språket. Forskarens värderingar och erfarenheter är ett hjälpmedel för att komma nära de människor som besitter information (Patel & Tebelius, 1987). För att kunna samla in information från aktörerna i fallstudien användes intervjuer.

I ett tidigt skede av en studie kan det, enligt Patel & Tebelius (1987), förekomma att forskaren inte har en bestämd uppfattning om vilket arbetssätt som han/hon ska följa. I början påverkades studien av temat vi valt att skriva inom, därmed utgick vi ifrån teorier om strategiska allianser. Detta arbetssätt kallas deduktion. Under arbetets gång har vi dock antagit en induktiv ansats, då induktion är slutledning där man utifrån enskilda fall ansluter sig till allmänna teorier (Patel & Tebelius, 1987). En kombination av de två arbetssätten heter abduktion. Wallén (1996) säger dock att den abduktiva metoden kräver att forskaren har ingående erfarenhet av det område han/hon studerar eller erfarenhet av liknande fall. Eftersom vi saknar tidigare kunskap om studieområdet avseende empiri, följer att arbetet i huvudsak är induktivt.

2.2 Metod för datainsamling

Den huvudsakliga metoden för insamling av primärdata har varit intervjuer. För att få fram relevant information om studieobjekten användes öppna intervjufrågor, vilka möjliggör uttömmande svar från respondenten samtidigt som man minskar risken att styra respondenten till specifika svar (Andersson, 1994). Personliga intervjuer valdes för att skapa tillit samt en interaktionsprocess mellan oss och respondenten.

2.2.1 *Val av intervjupersoner*

Nyckelpersonerna till fallstudien valdes genom snöbollsmetoden. Vi utgick från att fråga handledaren vilka nyckelpersoner vi initialt borde vända oss till. Vidare frågades intervjupersonerna vilka andra nyckelpersoner som kunde vara intressanta för oss att intervjua. Vi ansåg att för varje aktör var det vd eller projektansvarig som var mest lämpad att representera aktören och berätta om sin organisation. Som en komplettering till de organisationer som har studerats, valde vi även att intervjua två specialister som har kunskap om det berörda fallet. Den slutgiltiga listan av intervjupersoner, totalt sju personer, representerar individer med olika erfarenheter från både universitet och näringsliv. Vi anser dessa nyckelpersoner vara representativa för respektive aktör. Däremot är vi kritiska till att dessa aktörer är representativa för andra aktörer inom forskningsbyn Ideon.

Representanter för de fem aktörerna:

- Lars Bengtsson, projektledare för Venture Lab
- Gertrud Bohlin-Ottosson, vd på Ideon Center AB
- Magnus Carstam, koordinator på Växthuset Ideon
- Eva Engqvist, vd på Teknopol AB
- Sven-Thore Holm, vd för Teknikbrostiftelsen i Lund

Specialister:

- Hans Landström, professor i entreprenörskap vid Lunds Universitet
- Marie Williams-Löwegren, doktorand på Företagsekonomiska Institutionen vid Lunds Universitet

2.2.2 *Intervjugenomförandet*

Intervjupersonerna kontaktades via e-post där vi framförde vårt syfte och önskemål om intervju. Vi var alla närvarande vid samtliga intervjutillfällen som genomfördes på intervjupersonens arbetsplats. Intervjuerna inleddes med att berätta om temat för vår undersökning. För att minska risken för subjektiva tolkningar av respondenternas svar gjorde vi bandupptagning av intervjuerna. Vid intervjun med Lars Bengtsson, projektledare för Venture Lab, och Marie Williams-Löwegren, doktorand i företagsekonomi, gjordes ingen bandupptagning på grund av tekniska fel. Vi försökte göra så noggranna anteckningar som möjligt, en person var intervjuledare och två sekreterare. Vid varje intervju använde vi ett standardiserat intervjuformulär (bilaga 1). Detta formulär anpassades sedan vid varje enskild intervju. Varje intervju pågick i cirka en timme.

2.2.3 *Databearbetning och kompletterande data*

Direkt efter intervjuerna sammanställde vi materialet. Intervjuerna överfördes ordagrant från band till text. Texten lästes noggrant igenom och analyserades för varje aktör. En kategorisering av data resulterade i en mer kondenserad information kring fyra huvudteman: organisation, konkurrenser, resultatmätning och samarbete. Empirin tolkades med hjälp av teoriramen.

För att komplettera primärdata har vi även samlat data från de olika aktörernas hemsidor samt broschyrer. Vi har även använt litteratur och rapporter skrivna om forskningsbyn Ideon för att få inblick i Ideons historik och verksamhet.

2.3 Teorival

För att hitta aktuella teorier sökte vi referenser i artiklar från ett flertal olika författare som skrivit om strategiska allianser, bland annat Gulati et al (2000) och Varadarajan & Cunningham (1995). Vi fick även förslag om läsvärd litteratur av intervjupersonerna och vår handledare. All litteratursökning gjordes via Lunds Universitets databaser.

Vid litteraturstudier har vi inte hittat några färdiga teoretiska modeller för att kunna analysera samarbetet mellan aktörerna i en forskningsby. Däremot har enligt Williams-Löwegren (2000) många studier på forskningsbyar haft ett nätverksperspektiv, vilket även vi har utgått ifrån. Williams-Löwegrens referenser om nätverksteorier ledde oss till att välja artiklar och litteratur författade av Foss (1999), Gulati et al (2000) samt Hammarkvist et al (1982). Dessa har vi använt för att utveckla vårt teoretiska resonemang kring nätverk.

För att identifiera formaliseringsgraden i samarbetet mellan aktörerna utgick vi från modellen *Grad av formalisering och integration* som Bengtsson et al (1998) presenterar i sin bok *Strategiska Allianser*. Utifrån denna modell kunde vi identifiera samarbetet som imaginärt. Våra teorier om imaginära organisationer har vi hämtat från boken *Imaginära organisationer* (Hedberg et al, 1994).

För att utveckla resonemanget kring resurser utgick vi från Barneys (1991) teorier om varaktiga konkurrens fördelar. Resonemanget kompletterades med Grants (1998) klassificering av resurser samt Halls (1992) jämförelse av resursernas värde.

Eftersom syftet med de samarbeten som vi studerar är att ta tillvara den kunskap som finns inom Lunds Universitet och skapa nya tillväxtföretag, var det naturligt att även inkludera teorier om kunskap i vårt arbete. Dessa teorier hämtade vi i huvudsak från Nonaka (1995, 1996).

Utifrån litteratur och artiklar som vi läst valdes teorier och en teoretisk referensram konstruerades som vi sedan använde i analysen av samarbetet. Denna teoriram presenteras i kapitel 3.

2.4 Undersökningskvalitet

Med undersökningskvalitet menas arbetets validitet och reliabilitet. Generellt syftar validitet till att man studerar det man verkligen syftar till att studera, medan reliabilitet syftar till mätsäkerhet. I vår fallstudie är dessa kvalitetsaspekter inte direkt tillämpbara eftersom vi har använt oss av kvalitativ metod och huvudsakligen personliga intervjuer.

Validitet kan delas upp till inre och yttre validitet. Inre validitet avser överensstämmelsen mellan olika teorimodellers begrepp och de mätbara definitionerna av dem (Wiedersheim-Paul, & Eriksson, 1991). Yin (1994) påstår att inre validitet endast är tillämpbar för kausala eller förklarande studier där man letar efter orsakssamband, vilket man inte gör i explorativa studier. Vårt arbete är explorativt och därmed faller diskussionen om inre validitet.

Yttre validitet eller arbetets generaliserbarhet är svårt att bedöma vid fallstudier. Oftast försöker man med yttre validitet visa att studiens resultat kan generaliseras till andra liknande situationer. Detta kallas även för statistisk generalisering. Den yttre validiteten har varit ett hinder i fallstudier. Kritiken riktar sig speciellt mot att enstaka studier endast ger en liten bas för generalisering. Fallstudier är oftast situationsspecifika, precis som i vårt arbete. Williams-Löwegren (2000) konstaterade i sitt arbete att forskningsbyar inte är jämförbara och att generalisering av resultat därmed inte är korrekt.

Vi anser att resultatet från vårt arbete inte direkt kan generaliseras till hela forskningsbyn Ideon. De aktörer som vi har undersökt är inte representativa för alla aktörer inom Ideon. Istället för statistisk generalisering görs analytisk generalisering på fallstudien, vilket innebär att forskaren försöker generalisera ett antal resultat till en generell teori. För att öka förståelsen av fallet, har vi jämfört och diskuterat våra empiriska resultat med hjälp av den teoriram som presenteras i nästa kapitel. Därmed generaliserar vi till teori (Yin, 1994).

Vid kvalitativa undersökningar förekommer inte ofta forskningsmetoder som ger upphov till mätbara resultat. Därför är frågor om reliabilitet inte lika aktuella som vid kvantitativa undersökningar. Vår empiri har varit enbart beskrivande och därför har vi inte tagit hänsyn till reliabilitet förutom vad gäller våra tolkningar av intervju svaren. Våra enskilda bedömningar av dessa stämde väl överens med varandra, och det kan därför anses föreligga en god interbedömarreliabilitet enligt Patel & Tebelius (1987).

2.5 Källkritik

Vårt förhållningssätt, vid granskning och tolkning av källor samt insamlad material, har varit baserat på kritiskt tänkande. Vi har hela tiden varit medvetna om vikten av att inte alltid acceptera information så som det framställs, varför vår egen uppfattning om insamlad information har varit mycket betydelsefull.

Primärdata

Intervjumaterialets objektivitet kan ifrågasättas. Vi har varit kritiska till att intervju personer ofta ger en subjektiv tolkning av verkligheten, samtidigt som det finns tendens till att de även prioriterar ett visst intresse. Intervju personernas subjektivitet har dock varit till hjälp för oss, eftersom vi även ville studera intervju personernas egna upplevelser om samarbetet, och eventuellt försöka identifiera brister i samarbetet.

För att försäkra läsaren om att den empiri som presenteras i uppsatsen är trovärdig, har materialet granskats och godkänts av intervju personerna före publicering.

Sekundär data

Vi har även varit kritiska i vår granskning av företagsinternt material, det vill säga aktörernas hemsidor och broschyrer. Eftersom detta material har författats av företagen själva kan det vara subjektivt. Informationen i detta företagsinterna material innehåller mycket marknadsföring av den egna verksamheten, vilket inte alltid behöver överensstämma med verkligheten. Vi har medvetet försökt att inte använda för mycket företagsinternt material, utan snarare använt detta för att tydliggöra och komplettera informationen från intervjuerna.

Litteratur

Då vi anser att den litteratur som vi har läst används inom forskningen i dag, utgår vi från att litteraturen och de teorier som vi har använt för att genomföra vår studie är relevanta. I den mån det har varit möjligt har vi använt oss av olika källor som beskriver samma företeelse som till exempel nätverk.

3 Teoriramen – uppsatsens huvudverktyg

I detta kapitel tar vi upp och beskriver de teorier som valts för att bygga en teoretisk ram för analys. Kapitlet börjar med en generell introduktion. Sedan beskrivs de fyra olika delarna av teoriramen. Kapitlet avslutas med en sammanfattning och en beskrivning av hur de olika modellerna kommer att användas i analysen.

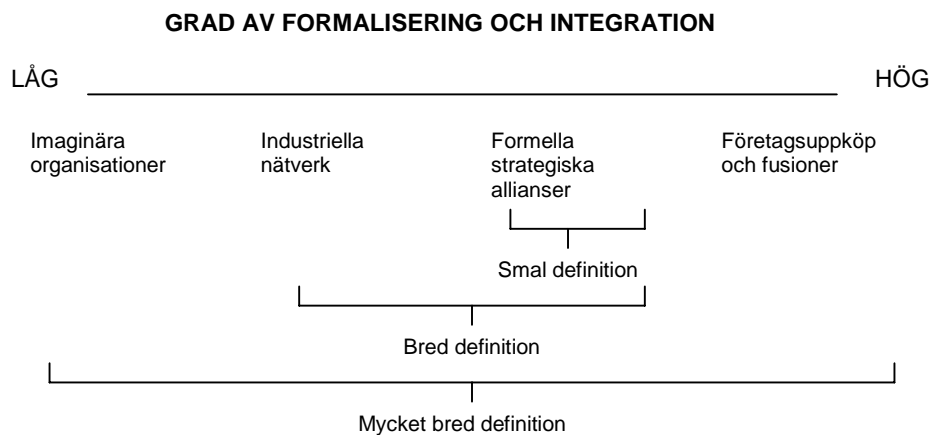
3.1 Bakgrund till teoriramen

Asplund (1970) har konstaterat följande: eftersom vi inte vet om något är sant eller falskt är vår förmåga att ha rätt oväsentlig. Vad som istället är viktigt är att kunna se samma sak ur olika perspektiv.

Eftersom en teoretisk modell inte är tillräcklig för att kunna beskriva och förklara fallstudien, har vi samlat ett antal olika teorier som beskriver företeelser från olika perspektiv, samtidigt som teorierna stödjer varandra. Vi anser att en sammanställning av dessa teorier är mest lämplig för att diskutera samarbetet mellan aktörerna. Därför har vi valt att utveckla vår egen teoriram som bygger på imaginära organisationer, nätverkstänkande, resursbaserade synsätt och kunskap.

3.2 Strategiska allianser och imaginära organisationer

Enligt Bengtsson et al (1998) kan strategiska allianser ses som ett *paraplybegrepp*. Det finns olika breda definitioner av strategiska allianser, varav imaginära organisationer är en.



Figur 3: De olika definitionerna på strategiska allianser
Källa: Bengtsson et al (1998), s 23

En strategisk allians är inget fenomen som endast kan tolkas på ett sätt, utan snarare ett begrepp som det finns många definitioner på. Den ska ses som ett samlingsnamn för olika typer av samarbeten. En bred definition av strategiska allianser innefattar samarbete, allt från direkta företagsfusioner till mer lösare sammansatta nätverk. I mer löst sammansatta nätverk finns ett fåtal medarbetare som organiserar och administrerar ett nätverk av relationer med andra företag, det vill säga imaginära företag (Bengtsson et al, 1998). Författarna, Bengtsson et al, begränsar sig i sin bok till att beskriva mer formaliserade samarbeten. I vår studie identifierade vi däremot både aktörerna och samarbetet som imaginära.

3.2.1 *Definition av imaginära organisationer*

Imaginära organisationer är system där organisationens processer och aktörer finns och hanteras både inom och utanför den egna organisationens juridiska enhet. En imaginär organisation kan bestå av endast en person, som har till uppgift att samordna både interna och externa resurser för att kunna driva den egna verksamheten (Hedberg et al, 1994).

Enligt Hedberg et al (1994) är imaginära organisationer, för det första, ett samlingsnamn på det nya företagandet, som bygger på medverkan och synergier från externa aktörer. Informationsteknologin, nätverk, allianser och kundrelationer utnyttjas för att driva och hålla samman verksamheter (imaginära system) utanför organisationen. För det andra, är en imaginär organisation en benämning på det perspektiv där man synliggör imaginära system och dess ingående imaginära resurser.

Kännetecknen på en imaginär organisation är att den drar nytta av ett imaginärt system så att den funktionellt (Hedberg et al, 1994):

- är större än den är
- är resursrikare än vad den normalt kan redovisa
- antalet engagerade överstiger antalet anställda
- klarar att gå samman, men stöter på stora problem att skiljas
- har en affärsidé för hela verksamheten

Dessa kännetecken kan användas för att lättare identifiera imaginära organisationer.

3.2.2 *Att mäta resultat i imaginära organisationer*

Hedberg et al (1994) menar att i imaginära organisationer är medarbetare och övrigas kompetens och engagemang en stor del av verksamheten. Muntliga eller skriftliga avtal reglerar utbytet av samarbetet. I sina fallstudier har författarna dock inte kunnat finna många imaginära organisationer som har utvecklat metoder för att kunna mäta och följa upp avtal om resultat, kompetens eller engagemang.

Behovet av att använda tekniska metoder för att mäta bland annat resultat, är inte så stort i små organisationer. Detta beror på att de olika engagerade arbetar nära varandra och kan känna av hur samarbetet fungerar. I större organisationer behövs mätmetoder och verktyg för att kunna mäta resultat, uppföljning och engagemang (Hedberg et al, 1994)

Att enbart fokusera på värden som går att mäta i pengar kan tyckas vara det enklaste sättet, men det behöver inte alltid leda till rätta verksamhetsbeslut. För att kunna mäta kompetens och engagemang behöver man komplettera med upplevda värden. Hartmans värdelära (Hartman i Hedberg et al, 1994) skiljer på tre olika värderingssätt och värdenivåer: inre värde, yttre värde och system värde.

- 1) Inre värde, emotionella och intellektuella, exempelvis attityder, arbetsklimat, engagemang och relationer kan mätas på olika skalor.
- 2) Yttre värde, praktiska och funktionella, exempelvis effektivitet, idérikedom och antal nätverkskontakter mäts genom nyckeltal till exempel personalomsättning och ska jämföras med redan uppsatta mål.
- 3) System värde exempelvis ökade intäkter, minskade kostnader, löneökning mäts i absoluta mått som till exempel kronor.

Hedberg et al (1994) menar att för att utbytet ska vara givande och utvecklande måste man nå upp till den nivå som skapar inre värde. Vidare menar han att det förmodligen kan krävas en kombination av alla tre värdenivåerna för att utbytet ska vara fruktbart.

3.3 Nätverksteorier

3.3.1 Nätverk till strategiska nätverk

Gulati et al (2000) menar att man lättare kan förstå en organisations uppförande och prestation genom att studera det nätverk den ingår i. Organisatoriska nätverk kan definieras på olika sätt. Det ena är att nätverk definieras som en kombination av aktörer med relationer där resurser är länkade genom aktiviteter (Hammarkvist i Williams-Löwegren, 2000). Den andra definitionen förklarar nätverk som kompositioner av starka interorganisatoriska länkar och är av strategisk betydelse för organisationer som ingår i nätverket (Gulati et al, 2000). Dessa kallas för strategiska nätverk. Vi tolkar den första definitionen som generell för alla nätverk. Den andra definitionen anser vi innefattar en högre grad av interorganisatoriskt beroende.

3.3.2 Länkar mellan aktörer

En betydelsefull egenskap hos de relationer som byggs upp mellan företag i ett nätverk är att de fungerar som bindningar. Dessa bindningar har olika karaktär och olika syften. De kan bland annat bero på tekniska, tidsmässiga, kunskapsmässiga, sociala samt ekonomiska och juridiska faktorer (Hammarkvist et al, 1982). När Williams-Löwegren (2000) diskuterar bindningar använder hon begreppet länkar; formella, informella och humana. Vi har inte kunnat applicera hennes resonemang på samarbetet i det nätverk som vi har studerat, däremot har vi använt hennes begrepp *länkar* på Hammarkvists resonemang kring bindningar.

I nätverk finns skillnader i länkars struktureringsgrad, det vill säga hur starka/svaga länkarna är. Vissa nätverk är hårdare strukturerade än andra. I nätverk med starka länkar har företagen bestämda och väldefinierade roller i förhållande till varandra, vilket gör att strukturen i nätet är svårföränderlig. Förändringar som sker i hårt strukturerade nät äger rum inom relationerna, det vill säga så att strukturen bevaras. I mer löst strukturerade nät är företagens inbördes positioner betydligt mer diffusa. Länkarna i denna typ av nätverk är mindre starka, vilket gör att strukturen lättare kan förändras. I motsats till de hårt strukturerade nätet, sker de större förändringarna inte inom de existerande relationerna utan mer genom att företagens positioner förändras. Detta medför att relationerna i sin helhet kan bytas ut (Hammarkvist et al, 1982).

För att relationer i ett nätverk skall kunna bidra till ökad effektivitet behövs långsiktighet. Enligt Hammarkvist et al (1982) handlar det om att hitta samarbetspartner, och ingenting annat. Han menar att relationsinvesteringarna måste utnyttjas under en längre tid för att resultatet ska bli positivt och stabilt. Denna stabilitet i relationer är förutsättningen i att förändringar skall ske. Utan närhet, säkerhet, information och utvecklingstryck som relationerna ger, skulle förändringstakten troligen bli lägre.

3.4 Resursbaserade synsättet på strategi

Det resursbaserade synsättet (i fortsättningen RB-synsättet) utvecklades som ett alternativ till bransch- och positioneringsanalys inom strategi teorier. Istället för ett externt fokus har RB-synsättet ett internt fokus på företagets resurser och förmågor. Företaget ses som en unik sammansättning av olika resurser och förmågor, vilka är grunden till varaktiga konkurrensfördelar och överlägsen lönsamhet (Grant, 1998).

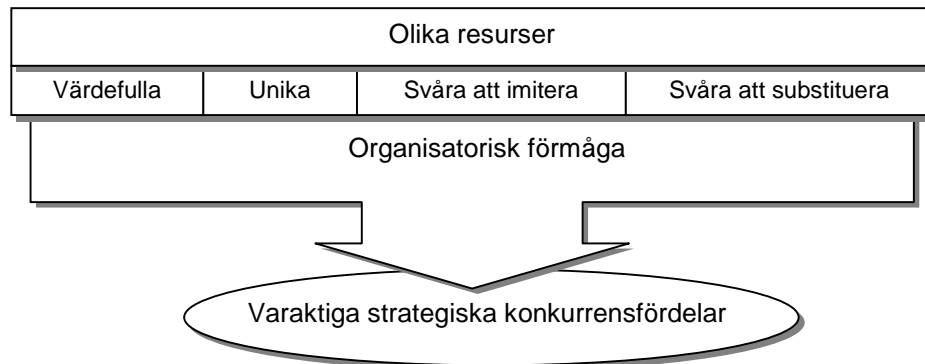
3.4.1 Att applicera VRIO modellen

I dag är RB-synsättet mest associerad med Jay Barney och kan bäst beskrivas med hjälp av hans VRIO-modell. Utgångspunkten i modellen är antagandet att resurser kan vara heterogent fördelade mellan företag samt att de kan vara stabila över tiden. Detta leder till att företag kan äga heterogena resurser över en längre tid för att skapa varaktiga konkurrensfördelar (Barney, 1991, 1996).

Enligt VRIO-modellen (Barney, 1991) måste en resurs uppfylla följande fyra attribut för att kunna leda till varaktiga konkurrensfördelar:

- Resursen är *värdefull* i meningen att den skapar möjligheter och/eller neutraliserar hot.
- Resursen är *unik* (sällsynt) i jämförelse med resurser hos nuvarande eller potentiella konkurrenter.
- Resursen är *svår att imitera*.
- Resursen är *svår att substituera*.

Det avgörande för att realisera varaktiga konkurrensfördelar är företagets förmåga att organisera resurserna på ett effektivt sätt. Resurser som är värdefulla, unika, svårimiterbara och svårsubstituerbara kan, trots att de är organiserade på ett ineffektivt sätt, skapa varaktiga konkurrensfördelar. Däremot är den organisatoriska förmågan avgörande när värdefulla resurser blir lättare och mindre kostsamma och inte svåra att imitera (Barney, 1996).



Figur 4: En sammanställning av VRIO-modellerna presenterade i Barney (1996), Bruzelius och Skärvad (1995) samt Grant (1998).

Figur 4 är en sammanställning av olika modeller presenterade i litteraturen, och läses uppifrån och ner. Den visar hur resurserna hänger ihop med de fyra attributen och att organisatorisk förmåga är avgörande för att ett företag kan nå varaktiga strategiska konkurrensfördelar.

3.4.2 *Tangible, intangible och mänskliga resurser*

För att kunna förstå och använda RB-synsättet är det viktigt att göra en definition av resurser. Företagets resurser kan enligt Barney (1991) klassificeras till resurser som är mer påtagliga och mindre påtagliga. Begreppen tangible respektive intangible används av till exempel Hall (1992). Tangible resurser innebär både fysiska och finansiella resurser som lätt kan kvantifieras. Med intangible resurser menar Hall allt från patent till kontrakt och från individuellt kunnande till nätverk. Senare har en förtydligande gjorts för skilja mellan resurser som är intangible samt resurser som är förknippade med människor (*human resources*). En sammanfattning av de olika typer av resurser finns till exempel i Grant (1998).

Tangible resurser	Intangible resurser	Mänskliga resurser
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fysiska resurser ▪ Finansiella resurser 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kultur ▪ Rykte/varumärket ▪ Teknologiska resurser 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kunnande ▪ Motivation ▪ Kommunikation

Tabell 1: Klassificering av olika resurser. Källa: modifierad från Grant (1998)

Resurser som antingen är tangible, intangible eller mänskliga kan värderas på olika sätt, men värderingarna är inte direkt jämförbara. Fysiska resurser kan värderas till exempel beroende av åldern på en fysisk tillgång. Företagets teknologiska resurser kan värderas med hjälp av antal patent eller andel personal i forskning och utveckling. De mänskliga resurserna kan bland annat värderas genom personalomsättning (Grant, 1998).

Det kan dock finnas alternativa sätt att jämföra resurser. Enligt Hall (1992) är intangible resurser (inklusive mänskliga resurser) mer värdefulla än tangible på grund av att de förstnämnda är svårare att skapa, kan inte köpas och är lätta att förstöra. Ifall en jämförelse av resurserna är nödvändig kan intangible resurser värderas högre än tangible resurser. Hall (1992) ger dock inga förslag på hur denna jämförelse ska göras.

3.5 Kunskapsteorier

3.5.1 Definitioner av kunskap

I organisationssammanhang kan kunskap diskuteras på två olika nivåer: individens kunskap eller organisatorisk kunskap. Till den först nämnda nivån ger Nonaka & Takeuchi (1995) en definition som baseras på en traditionell definition av kunskap som "berättigade sanna övertygelser".

Information is a flow of messages, while knowledge is created by that very flow of information, anchored in the beliefs and commitment of its holder. This understanding emphasises that knowledge is essentially related to human action...Both information and knowledge are context specific in that they depend on the situation and are created dynamically in social interaction among people.

Nonaka & Takeuchi (1995, s 58-59)

Davenport & Prusaks (1998) definition av organisatorisk kunskap är:

Knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experience and information. In organisations, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organisational routines, processes, practises and norms.

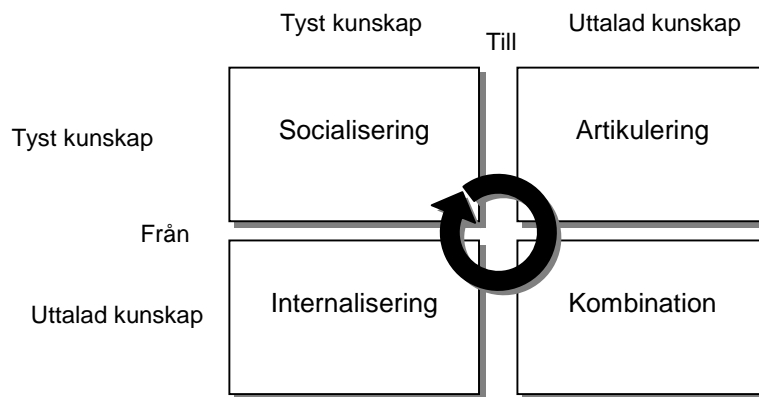
Davenport & Prusak (1998, s 5)

Båda definitioner påpekar att kunskap, för att kunna existera och vara operationell, måste genereras av och finnas hos människor.

Nonaka (1994) redogör för två allmänna typer av kunskap, nämligen tacit det vill säga tyst kunskap och explicit det vill säga uttalad kunskap. Tyst kunskap är subjektiv och svår att överföra från en källa till en annan på grund av den är svår att formalisera i termer av till exempel ord eller siffror. Den kunskap en upphovsman till en affärsidé har, kan bäst beskrivas som tyst kunskap. Uttalad kunskap är istället objektiv, formell och systematisk. Oftast är uttalad kunskap färdigkodad eller åtminstone lätt att formalisera, därmed är den lättare att kommunicera och överföra (Nonaka, 1994). Uttalad kunskap finns bland annat i databaser.

3.5.2 Kunskapsutveckling

Enligt Nonaka (1994) kan kunskap överföras eller kommuniceras på olika sätt beroende av kunskapsformen, tyst eller uttalad. Han skiljer mellan fyra processer eller steg av kunskapsutveckling.



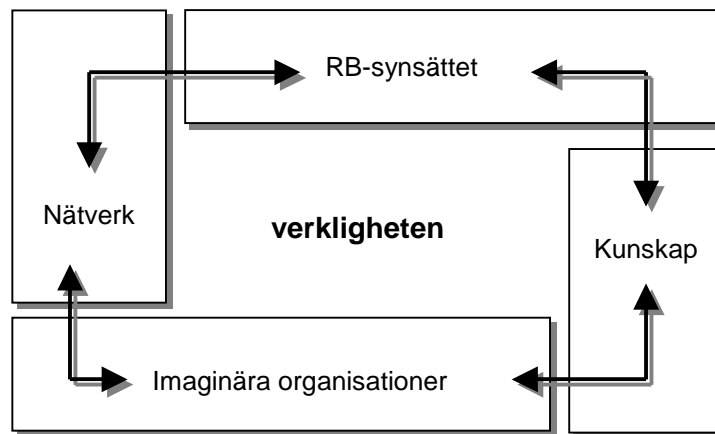
Figur 5: Kunskapsutveckling. Källa: Nonaka (1994)

Socialisering är en process där individer direkt delar erfarenheter med varandra, det vill säga tyst kunskap hos den ena omvandlas till tyst kunskap hos den andra. Denna process kan innefatta ord och/eller handlingar. Vid artikulering omvandlas tyst kunskap till uttalad kunskap i en process som oftast är verbal. Enligt Nonaka & Takeuchi (1995) är metaforer att föredra vid denna process. Kombination hänförs till en process där existerande uttalad kunskap kombineras med annan uttalad kunskap för att generera ny kunskap, som till exempel vid universitetsstudier. Internalisering sker när individer omvandlar uttalad kunskap till tyst kunskap med andra ord, kunskap blir en del av individen.

Dessa fyra processer är i dynamisk samspel med varandra i kunskapsspiralen (betecknas med svarta cirkeln i figur 5). Generering och inläring av ny kunskap sker enbart när man fullgör hela kunskapsspiralen. Nonaka & Takeuchi (1995) hävdar att innovation och därmed konkurrensfördelar genereras enbart ifall kunskapsspiralen fortsätter. I verkligheten betyder detta att individer som har lärt något nytt börjar processen om från första steget det vill säga socialisering.

3.6 Sammanställning av den teoretiska ramen

De teorier som vi har presenterat kompletterar varandra i syftet att uppnå Asplunds (1970) krav på olika perspektiv. Vi använder RB-synsättet till att förklara hur kunskap kan ses som en resurs. Med RB-synsättet definierar vi även hur nätverk kan ses som en resurs. Imaginära organisationer diskuteras från ett nätverksperspektiv samt vilken betydelse kunskap har för imaginära organisationer.



Figur 6: Den teoretiska ramen, vilket verkligheten kan ramas in med.

3.6.1 Imaginära organisationer och kunskap

En imaginär organisations kärnkompetens är en central bas kring vilken dess verksamhet byggs upp (Prahalad & Hamel i Hedberg et al, 1994). Kärnkompetens kan vara kunskap som från början är en talang hos innovatören som ska passas in i ett större mönster och skapa mervärden. Detta kunnande får en ökad utväxling genom tillgång till andras kunskap och kompetenser. Organisationen måste vidare lyckas med att utveckla den egna kompetensen, koppla samman den med andras, influera dessa så att affärsidéer och affärer utvecklas och belönas (Hedberg et al, 1994).

Unika kunskaper i en imaginär organisation ger den attraktionskraft hos potentiella samarbetspartners. Unika kunskaper kan bland annat vara skickligheten i att odla ett nät av kontakter och personligt förtroende hos dessa. Samarbetspartner attraherar varandra genom att erbjuda tillgång till en kärnkompetens som är konkurrenskraftig i jämförelse med vad andra kan erbjuda, såväl inom som utanför den imaginära organisationen. För att konkurrera på marknaden krävs kärnkompetens som samverkar i en helhet (Hedberg et al, 1994).

Ett imaginärt seende är nödvändigt för att kunna identifiera kärnkompetenser och för att hitta de förenklingar och nykombinationer som kan utveckla en imaginär organisation. Utan organisationens förmåga att se möjligheter inom ramen för sin verksamhets kärnkompetens, sker ingen förnyelse och tillväxt. En viktig uppgift för den imaginära organisationen är att välja partner och att utforma en gemensam struktur, så att den samlade kompetensen och effektiviteten blir optimal för det som ska utföras (Hedberg et al, 1994).

3.6.2 Kunskap som resurs

Kan kunskap definieras som en resurs?

Kunskap hos en individ är en mänsklig resurs enligt Grants klassificering av resurser som presenteras i tabell 1 i vårt arbete. Nonakas (1994) definition av individens kunskap förutsätter ett flöde av information som individen använder och kommunicerar i ett socialt utbyte med andra människor. Organisatorisk kunskap är däremot individernas kunskap som är förankrad i organisationens processer, rutiner och normer (Davenport & Prusak, 1998). Denna definition på kunskap skulle kunna ses som en *intangible* resurs eller organisationskultur. Både organisatorisk kunskap och individens kunskap är således en resurs.

Kan kunskap leda till varaktiga konkurrensfördelar?

Enligt Davenport & Prusak (1998) är en kunskapsfördel en varaktig fördel.

In a world with physical limits, it is discoveries of big ideas (for example, how to make high-temperature superconductors) together with the discovery of millions of little ideas (better ways to sew a shirt), that make persistent economic growth possible. Ideas are the instructions that let us combine limited physical resources in arrangements that are ever more valuable.

Paul Romer i Davenport & Prusak 1998 s 17

Kunskap kan vara värdefull, unik, svårsubstituerbar och svårimiterbar. Till exempel, en innovatörs kunskap eller idé kan ses som tyst kunskap när den endast finns hos innovatören. Den är därmed svår att imitera och substituera tills den i sin helhet har artikulerats och omvandlats till uttalad kunskap. Teoretiskt kan man inte fastställa hur unik eller värdefull tyst kunskap är. För att kunna göra detta måste kunskapen vara uttalad och sammanhanget klart framgå. Om alla dessa fyra attribut är uppfyllda, blir förmågan att organisera kunskap avgörande för varaktiga konkurrensfördelar, precis som anges av Barneys VRIO-modell. Organisering av kunskap underlättar kunskapsspiralen att fortsätta och skapa nya idéer och ny kunskap i en kontinuerlig process. Davenport & Prusak (1998) menar att realiserad kunskap alltid kan kopieras eller förbättras av konkurrenter och då är den inte längre värdefull för innovatören eller organisationen. Om kunskap däremot återskapas i kunskapsspiralen ökar den i värde för innovatören och organisationen.

3.6.3 Imaginära organisationer i nätverk

En imaginär organisation ingår i ett nätverk som kallas för det imaginära systemet. En viktig aspekt av det imaginära systemet är sammanhållningen i nätverk. Enligt Hedberg et al (1994) är nätverksteorier en viktig beståndsdel i imaginära organisationer, men med ett imaginärt seende vill man inte skilja på företag och dess omvärld, utan betraktar hela spelplanen som ett *företag*.

Hedberg et al (1994) beskriver bildandet av imaginära organisationer som *spindeln i nätet*. Det drivande företaget (*spindeln*) bygger ett imaginärt system genom att engagera, avtala och inspirera andra företag och aktörer att samverka mot ett visst mål. Det drivande företaget skapar en affärsidé och bygger upp en kundkrets, som ofta är nätverk för produktion, distribution och/eller eventuell betalningsförmedling. Omfattningen av spindelverksamheten kan variera, men det drivande företaget är alltid oumbärligt för den imaginära organisationen som skapas.

3.6.4 *Nätverk som resurs*

Ett nätverk kan ha två dimensioner relaterade till RB-synsättet. Den första är att nätverket kan vara ett medel att komma åt svårimiterbara resurser. Dessa kallas nätverksresurser (Gulati et al, 2000). Företag som inte äger vissa resurser kan komma åt viktiga resurser genom att ingå i ett nätverk.

Den andra dimensionen är att nätverket i sig skapar svårimiterbar och svårsubstituerbar värde (Gulati et al, 2000). Foss (1999) har kombinerat RB-synsättet och nätverksansatsen genom att analysera kollektivt lärande i nätverk. Han påstår att företag kan dra konkurrensfördelar av att ingå i ett nätverk om nätverkets gemensamma förmågor är värdefulla, unika, svårimiterbara och svår substituerbara. Vidare ska varaktighet behållas genom interaktion mellan organisationens förmågor och hela nätverkets förmågor.

4 Empiri

I detta kapitel beskrivs de olika aktörernas organisation, konkurrenter och resultatmätning. Kapitlet avslutas med en figur som beskriver samarbetet inom nätverket.

4.1 Ideon Center AB

Organisation

Ideon Center ABs uppgift är bland annat att attrahera företag genom att bygga varumärket Ideon samt bygga nätverk och en miljö som skapar förutsättningar för företag, att där kunna utvecklas bättre och snabbare än någon annanstans.

Ideon Center AB ägs till lika delar av två fastighetsbolag, Första Fastighets AB Ideon och Ideon AB. Det förstnämnda fastighetsbolaget ägs av Ikano Fastighets AB och det andra av Lunds Universitetet till 60% och Yggdrasil AB till 40%.

Ideon är ett starkt varumärke vilket många små företag gärna vill bli förknippade med. Varumärket skapar ett mervärde för företagen som finns i forskningsbyn Ideon. Detta mervärde har i sin tur forskningsbyn företagen att tacka för, eftersom det är företagets framgångar som har gett varumärket sitt höga värde. Varumärket lockar både personal, kunder och finansiärer till forskningsbyn Ideon. Sedan starten 1983 ägs varumärket av SUN (Samverkan Universitet-Näringsliv). Ideon Center AB har endast nyttjanderätt till varumärket. Inget kapital finns avsatt för att utveckla varumärket, det saknas en varumärkesstrategi. Att varumärket har nått så stor spridning och har ett gott rykte beror enligt Gertrud Bohlin-Ottosson på att både Ideon Center AB och andra Ideon-företag har varit otroligt skickliga att hantera medier och studiebesök från hela världen. Ytterligare bidrar Ideon-företagen till spridning av forskningsbyns goda renommé vid sina företagspresentationer utomlands.

Genomströmningen av företag ses som den kritiska massan inom forskningsbyn Ideon. Det är den kritiska massan som attraherar företag att söka sig till Ideon samtidigt, som den även attraherar riskkapitalister att investera i projekt som finns där. Den kritiska massan är Ideons största framgångsfaktor. Vilka företag som blir Ideon-företag bestäms av Ideon Center ABs styrelse som består av:

- Lunds Universitet
- Lunds tekniska högskola
- Fastighetsägarna samt
- Industri och handelskammaren

Gertrud Bohlin-Ottosson sitter, sedan januari 1999, som vd för Ideon Center AB. Vid starten av Ideon 1983 var Gertrud Bohlin-Ottosson med och flyttade in till Ideon med ett av de första avknopningsföretagen. Hennes erfarenheter av att driva upp bolag och arbeta med samarbete i företag är stor.

Konkurrens

Några direkta konkurrenter till Ideon Center AB finns inte, enligt Gertrud Bohlin-Ottosson. Många företag, med liknande aktiviteter som Ideon Center AB bedriver, inkluderar även serviceföretag i sin verksamhet vilket Ideon inte gör. Forskningsbyn prioriterar tillväxtorienterade företag, etablerade med verksamhet inom forskningsbaserad och utvecklingsorienterad högteknologi. Att ha anknytning till Lunds Universitet är också ett viktigt inslag.

Att mäta resultat och framgång

Enligt Gertrud Bohlin-Ottosson är det Ideon-företagens framgångar som är Ideons Center ABs framgång. Ett mått på framgång är flödet av företag inom forskningsbyn. För att mäta framgång mäter Ideon Center AB antalet företag som kommer till forskningsbyn och hur de där utvecklas och växer över tiden. Framgång är också att skapa och upprätthålla en bra miljö för företagen att växa i.

4.2 Teknikbrostiftelsen i Lund

Organisation

År 1984 bildades Teknikbrostiftelsen i Lund är en av sju regionala stiftelser som inrättats av riksdagen för att öka kunskapsutbytet och samarbetet mellan universitet/högskolor och näringsliv. Teknikbrostiftelsen verkar i södra Sverige och administreras av Teknopol AB (Teknikbrostiftelsens Idéstipendium).

Ny kunskap och teknologi växer fram på många olika sätt, både inom forskningsvärlden och i företagen. Teknikbrostiftelsen vill på olika sätt föra de två världarna närmare varandra. Detta genom att uppmuntra forskningen och företagen till ökad samverkan. En annan viktig uppgift för Teknikbrostiftelsen är att lotsa fram goda idéer, som kan bli grunden till nya produkter. För att underlätta och skynda på denna utveckling har Teknikbrostiftelsen bildat tre bolag:

Teknopol AB identifierar kommersiellt intressanta forskningsresultat och hjälper forskningsbaserade företag att komma igång, bland annat med hjälp av rådgivning, utbildning, mentorsprogram och initial finansiering.

Forskarpatent i Syd AB åtar sig att i partnerskap med enskilda forskare hantera hela patent – och licensieringsprocessen.

TeknoSeed AB är ett riskkapitalbolag som i ett tidigt skede kan gå in som delägare och finansiär i forskningsbaserade företag med kostnadskrävande produktutveckling (broschyr).

Teknikbrostiftelsen arbetar således för att skapa bättre kontakter och ökat kunskapsutbyte inom forskningen. Vidare är stiftelsen tidsbegränsad och kommer att upphöra 2007, efter 15 år. För att långsiktigt överleva efter 2007 bedriver Teknikbrostiftelsen en kompletterande verksamhet, det vill säga att driva affärsutveckling kommersiellt. De har börjat ta ägarandelar i de bolag som de i dag hjälper.

Vd Sven-Thore Holm

Sedan 1994 har Sven-Thore Holm varit verksam som vd på Teknikbrostiftelsen. Under åren 1995-2000 var han även vd för Teknopol AB. Holm har varit med från början och startat upp Ideon, under åren 1983-1994 var han vd för Ideon Center AB. När den ekonomiska krisen kom på 80-talet, fick han i uppdrag att bygga upp en verksamhet som skulle göra det möjligt för folk att starta företag och skapa nya företag i Sverige. När sedan Holm lämnade Ideon för Teknikbrostiftelsen 1994, tog han med sig den del inom Ideon Center AB som jobbade med företagsutveckling.

Konkurrens

Enligt Holm är Teknikbrostiftelsen Ideons största utvecklingsfunktion. Direkta konkurrenter finns inte. Närmast ligger Almi Företagspartner, men de vänder sig huvudsakligen mot traditionella företag. Ingen driver en liknande verksamhet som Teknikbrostiftelsen, som utöver företagsutveckling levererar teknologi.

Att mäta resultat

Enligt Holm är det enklaste sättet att mäta resultat genom Teknikbrostiftelsens finansbolag, vilka i dag levererar vinst. Trots att Teknikbrostiftelsen hjälper andra företag att komma igång anser de att det är svårt att tillskriva sig själva företagets framgångar. Det är många andra faktorer förutom affärsutveckling som påverkar företagen att lyckas. Ett mått på resultat är att fråga företagen om de upplever att Teknikbrostiftelsen support har bidragit till företagets framgång. Framgång för företagen kan vara att de uppnått en viss omsättning, antal anställda och vissa marknadsandelar.

4.3 Teknopol AB

Organisation

Teknopol har sina rötter i Ideon, men sedan Teknikbrostiftelsen har Teknopol fått ett större geografiskt område att arbeta inom, det vill säga hela södra Sverige.

Enligt Eva Engquist, vd på Teknopol, är vägen från entreprenörens idé till en kommersiell produkt oftast lång. Utöver forskning måste entreprenören tänka på bland annat finansiering, patent och marknadsföring. Genom Teknopolns rådgivare och deras stora nätverk ges forskare/entreprenörer tillgång till denna kompetens. Teknopol går in i väldigt tidiga skeden och hjälper folk att ta hand om sina idéer genom rådgivning och affärsutveckling.

Konkurrens

Enligt Eva Engquist finns konkurrenter till Teknopol, eftersom forskare kan välja andra rådgivare än Teknopol. Vad som skiljer Teknopol från konkurrenterna är att andra företag som arbetar med företagsutveckling brukar vara mera specialiserade på ett visst område, Teknopol är däremot bredare och ska i princip täcka de områden som finns inom universitet och högskola. Men samtidigt kan man se dessa konkurrenter som samarbetspartners eftersom Teknopol inte har tillgång till alla resurser själva.

Att mäta resultat

För Teknopol är det svårt att mäta resultat i pengar. I regel är det företagen själva som föder sina framgångar och inte Teknopol. Däremot hade många företag inte kunnat komma igång utan Teknopolns råd och hjälp. God tillströmning på projekt kan vara ett sätt att mäta resultat enligt Eva Engquist. Teknopol försöker också att föra en dialog kring framgång med de företag/projekt som de hjälper, men det är svårt att mäta resultat genom detta.

4.4 Växthuset Ideon

Organisation

Växthuset Ideon är ett projekt som drivs av Lunds Universitet, Teknopol AB och Ideon Center AB och finansieras av Teknikbrostiftelsen i Lund, Lunds Kommun, Region Skåne samt sju så kallade *Trädgårdsmästare*. Målet med Växthuset Ideon är att hjälpa entreprenörsföretag att växa sig större. Organisationen består av Magnus Carstam som arbetar som koordinator på

Växthuset samt en styrgrupp bestående av:

- Eva Engqvist vd för Teknopol AB
- Gertrud Bohlin-Ottosson vd för Ideon Center AB
- Per-Olof Hägg chef för Näringslivssamverkan vid Lunds Universitet och vd för LUAB.

Det finns även externa sponsorer som förutom finansiering bidrar till verksamheten med olika typ av rådgivning, benämns som *Trädgårdsmästarna*. Dessa är Albihs Patentbyrå, Advokatbyrån Vinge, Sparbanken Finn, Itact, Malmöhus Invest samt ÖhrlingsPricewaterhouseCoopers och Kunskapspartner. I utbyte får *Trädgårdsmästarna* kontakt med företag med stark tillväxtpotential och kan själva ta ställning om fortsatt samarbete eller investering.

Enligt Carstam fungerar Växthuset Ideon i ett system med uppgiften att stödja kunskapsspridning från universitet och hjälpa fram entreprenörer och deras företag. Kapital för att finansiera denna verksamhet behövs. Vidare anser Carstam att sådana här system ligger i statens intressen eftersom detta är grunden för Sveriges framtida utveckling. Sverige ligger inom innovationsområdet och det är här som Sverige måste vara starkt. Ett innovationssystem och kommersialiseringssystem fungerar bra i ett land med god utbildning, vilket Sverige har.

Koordinator Magnus Carstam

Carstam har en magisterexamen i management och en kandidat i marknadsföring från Ekonomihögskolan i Lund. Parallellt med studierna arbetade han på konsultbolaget Svensk Kunskapspartner. På Växthuset har Carstam varit koordinator sedan starten 2001 och i dag arbetar han 50% på Växthuset och 50% på LUAB.

Konkurrens

Egentliga konkurrenter till Växthuset finns inte, påstår Carstam. Närmast kommer Venture Lab som visserligen bedriver en liknande verksamhet, men Carstam menar att de snarare är en kompletterande verksamhet med stark inriktning på studenter och tjänsteföretag.

Att mäta resultat

Enligt Carstam är det väldigt svårt att kvantifiera lyckade företag om företaget inte genererar några intäkter, vilket på kort sikt är svårt för tillväxtföretag. De mått på framgång som Växthuset använder i dag är att mäta antalet företag, antalet anställda och antalet inkomna miljoner i riskkapital. Mått på riskkapital är intressant eftersom riskkapitalisterna gör en bedömning huruvida intressanta företagen är. Antalet anställda är ett annat bra mått, på grund av att fler anställda är intressant för Sverige.

4.5 Venture Lab

Organisation

Venture Lab är ett projekt inom Institutet för Ekonomisk Forskning på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet i samarbete med Lunds Tekniska Högskola och Teknopol. Venture Lab startades våren 2001 och syftet med projektet är att stimulera studenter att experimentera med affärsidéer under studenttiden samt bedriva utbildning och forskning kring idéskapande, entreprenörskap och nyföretagande. Man kan se Venture Lab som en mötesplats för Lunds Universitets studenter, forskare, lärare samt externa intressenter, som företag och förvaltningar. Mötesplatsen syftar till att skapa och utväxla idéer, samt att stödja och utveckla dessa till slagkraftiga affärsidéer. Visionen är att Venture Lab ska vara Skandinaviens ledande forum i högskole- och universitetsmiljö för nya idéer och företag (Venture Lab Seminarier HT 2001).

Projektledare för Venture Lab är Lars Bengtsson, universitetslektor i Företagsekonomi. Det finns en styrgrupp för Venture Lab som bestämmer om frågor kring bland annat finansiering. Styrgruppen bidrar även med kunskap och idéer samt kontakter inom marknadsföring och finansiering.

- Hans Landström, professor i entreprenörskap vid Lunds Universitet
- Marie Williams-Löwegren, doktorand vid Ekonomihögskolan i Lund
- Allan T Malm, professor och chef för Institutet för Ekonomisk Forskning
- Eva Enqvist, vd på Teknopol AB
- Bengt Hansson, professor i byggnadsekonomi vid Lunds Tekniska Högskola
- Leif Edvinsson, adjungerad professor

Venture Lab har fyra arenor:

Idékammaren som stimulerar och underlättar kommunikation och utveckling av idéer mellan olika personer.

Koncept Lab kopplar ihop lovande idéer med professionella organisationer och företag för att få hjälp och stöd med den fortsatta utvecklingen.

Inkubatorn stödjer affärsidén med bland annat kontorslokaler, kontorsutrustning samt fortsatta kontakter med professionella organisationer och företag.

Forskning studerar hur idéprocesser, entreprenörskap och hur nyföretagande fungerar och vilka konsekvenser en tillrättalagd miljö för nyföretagande får. Vidare kan forskning om kreativitet, entreprenörskap och nyföretagande spridas och tillämpas i Venture Lab.

För att forskningen kring entreprenörskap ska utvecklas har Teknikbrostiftelsen i Lund tillsatt en professuren i entreprenörskap vid Lunds Universitet. Grundtanken är att komma igång med ett större forskningsprogram kring riskkapital och om typen av företag som finns på Ideon. Under 2002-03 är det tänkt att etablera fakultetsövergripande entreprenörskurser. Nästa steg i detta är att vissa studenter, kanske mer operativt, ska under studietiden själva kunna prova att starta ett eget företag och då finns Venture Lab som en naturlig arena.

Vidare ska forskningen försöka kopplas till Venture Lab. Villkoret för studenter att använda Venture Labs resurser är att de skriver dagbok. Detta ska i sin tur leda till en databas om hur etableringsprocesser av denna typ ser ut – det vill säga etablering av kunskapsbaserade företag.

Konkurrens

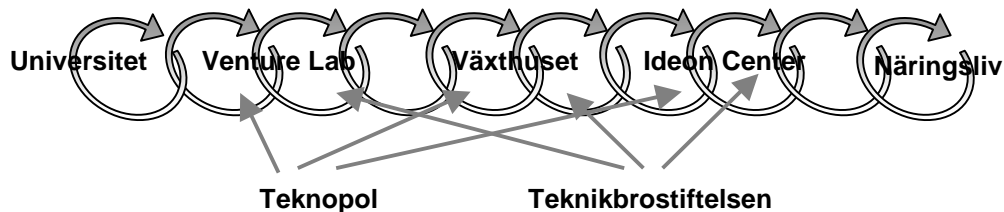
Enligt Lars Bengtsson har Venture Lab inga direkta konkurrenter. Närmast ligger Växthuset, men denna verksamhet ses snarare som en förlängd arm till Venture Lab än en konkurrent, eftersom det är dit studenterna med sina idéer ska slussas efter studietiden. Det finns inte tillräckligt många liknande organisationer för att ta hand om alla studenter med idéer.

Att mäta resultat

Enligt Lars Bengtsson går det inte att mäta Venture Labs resultat i pengar. Målsättningen är inte att skapa färdiga företag, utan att skapa goda förutsättningar för studenter att experimentera och få erfarenhet av entreprenörskap, samt skapa material för forskning om entreprenörskap och start-up processer. Möjligen skulle ett mått på framgång vara att mäta hur många studenter som besöker Venture Lab samt hur många som slussas till inkubatorn, det vill säga att mäta kvalificerade idéer. En annan möjlighet är att fråga studenterna som finns i inkubator hur de tycker att Venture Lab har fungerat. Hittills har Venture Lab besökts av cirka 25 studentgrupper. Lars Bengtsson kategoriserar dessa och fungerar som rådgivare. Hittills har tre affärsidéer skickats vidare till Venture Labs inkubator.

4.6 Samarbetet i nätverket

Vårt syfte med arbetet är bland annat att beskriva samarbetet mellan aktörerna. För att illustrera detta beskrivs samarbetet med hjälp av en kunskapsspiral (figur 7).



Figur 7: Samarbetet och kunskapsspiral

Processen beskrivs som en kunskapsspiral som startar på Lunds Universitetet. Kunskap, som studenter får genom sina studier, föder idéer. Ifall dessa idéer är tillräckligt lovande, får studenterna via Venture Lab hjälp och stöd som behövs för att utveckla en hållbar affärsidé. Venture Lab har även möjlighet att genom sitt nätverk koppla slagkraftiga idéer med professionella organisationer, så att idéerna kan få fortsatt stöd med utvecklingen. Möjlighet till lokaler och kontorsutrustning finns också.

När studenten lämnar Lunds Universitet efter examen, finns det möjlighet till fortsatt utveckling av affärsidén på Växthuset Ideon. För att ta del av Växthusets resurser måste vissa krav uppfyllas: 1) idén och företaget skall vara knutna till Lunds Universitet; 2) verksamheten skall vara inriktad på högteknologi, forskning och utveckling; 3) idén och företaget skall vara tillväxtorienterat. Växthuset Ideon bistår med all den service som innovatören behöver, det vill säga allt ifrån färdig kontorslösning till en egen mentor.

Resurser hämtas inom nätverket från bland annat Teknikbrostiftelsens tre bolag som arbetar med affärsutveckling. Via Teknopol, som arbetar med bland annat affärsutveckling, erbjuds kompletterade kompetenser. I ett innovationsföretags tidiga skede är det viktigt att få hjälp med bolagsbildning, en professionell affärsplan och finansiering.

När innovatörens företag har kommit igång och kan stå på egna ben, finns det möjlighet att flytta till egna lokaler för att fortsätta att utvecklas och expandera. När företaget har expanderat är det tänkt att de ska flytta från forskningsbyn för att ge plats till nya företag. Många företag som tidigare flyttat från forskningsbyn återvänder med idéer och nya utvecklingsprojekt som de vill förverkliga (www.ideon.se).

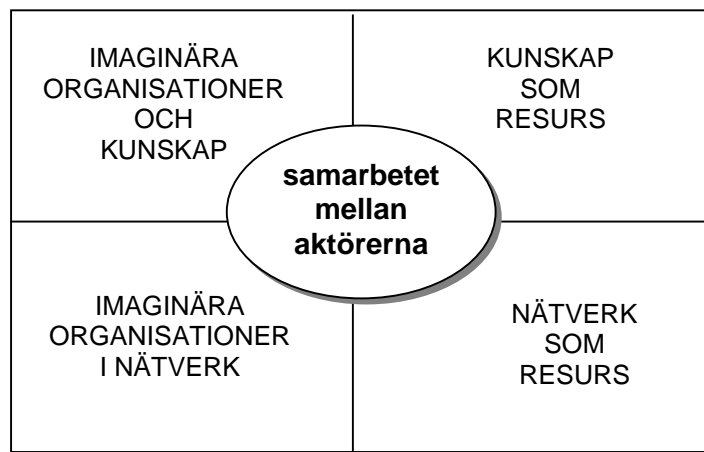
Genom Teknopol stödjer Teknikbrostiftelsen Venture Lab med finansiering av kurser och utbildningar. Teknikbrostiftelsen finansierar även en professur på universitetet. På Lunds Universitet är det den tunga forskningen som står i fokus och företagandet är sekundärt. Tanken med professuren i entreprenörskap är att den ska skapa en institution och driva utbildning i entreprenörskap.

5 Analys av fallstudien

I detta kapitel analyseras det empiriska materialet med hjälp av teoriramen. Analysen av samarbetet mellan aktörerna presenteras i fyra delar: (1) imaginära organisationer och kunskap, (2) kunskap som resurs, (3) imaginära organisationer i nätverk, (4) nätverk som resurs.

5.1 Analysens plattform

I analysen har den teoretiska referensramen, som beskrivs i teoriavsnittet, genomgående använts. Vårt syfte har varit att beskriva samarbetet mellan aktörerna samt förklara varför de samarbetar. Den teoretiska referensramen fungerar också som ett sätt att dela analysen i fyra delar.



Figur 9: Utgångsschema för analysen av samarbetet

5.2 Imaginära organisationer och kunskap

Är aktörerna imaginära organisationer?

Enligt Hedberg et al (1994) kan en imaginär organisation bestå av endast ett fåtal anställda, som har till uppgift att organisera verksamheten. Processer och aktörer, som är viktiga för att driva verksamheten, finns ofta utanför organisationens juridiska enhet. Alla de aktörer vi har studerat passar in i denna definition. Både Växthuset Ideon och Venture Lab har enbart en koordinator eller projektledare, som samordnar olika resurser både innanför och utanför den egna organisationen. Även på Teknopol AB, Teknikbrostiftelsen i Lund och Ideon Center AB drivs många processer utanför den egna organisationen. Därmed är dessa aktörer imaginära organisationer enligt definitionen.

Kunskapens betydelse för imaginära organisationer?

Ett annat sätt att identifiera imaginära organisationer är att utgå från Hedbergs fem kännetecken (Hedberg et al, 1994). Av dessa framgår varför kunskap som fenomen är viktigt för imaginära organisationer.

Kunskap definierar vi som kärnkompetens i imaginära organisationer och även en resurs som utvecklas i 5.3.

Aktören är större än vad den är

En imaginär organisation kan enligt Hedberg et al (1994) ses som större än vad den funktionellt är. Detta innebär att en imaginär organisation ses som *ett* med de övriga organisationerna i systemet. Alla de aktörer vi studerat kan ses som större än vad de är, eftersom de har tillgång till andras kunskap och resurser i systemet, och ingår således i helheten.

Resursrikare än vad de normalt kan redovisa

En imaginär organisation är resursrikare än vad som normalt går att redovisa, på grund av att aktörerna har tillgång till varandras resurser i det imaginära systemet. Resurser som organisationen inte själv äger är svåra att redovisa. Venture Lab använder Teknopol ABs rådgivning, vilket även Växthuset Ideon gör. De har också tillgång till olika seminarier som anordnas inom nätverket. I en imaginär organisation är det viktigt att kunna ta del av andras resurser och fokusera på den egna kärnkompetensen, i detta fall kunskap.

Klarar att gå samman men stöter på stora problem att skiljas

Aktörerna i nätverket är mer eller mindre beroende av varandras kunskap för att kunna uppnå det gemensamma målet, att från idé skapa nya tillväxtföretag. Venture Lab och Växthuset Ideon är mycket beroende av både Ideon Center AB, Teknopol AB och Teknikbrostiftelsen i Lund för att bedriva sin verksamhet. Detta på grund av att de inte äger resurser som behövs för att de ska agera enskilt. Omvänt är Ideon Center AB, Teknopol AB och Teknikbrostiftelsen i Lund beroende av Venture Labs och Växthuset Ideons verksamheter för att kunna ta tillvara kompetens från Lunds Universitet och bidra till att skapa nya tillväxtföretag.

Antalet engagerade överstiger antalet anställda

Ett annat kännetecken på en imaginär organisation är att antalet engagerade i det imaginära systemet överstiger antalet anställda i själva organisationen. Växthuset Ideon som endast består av en koordinator måste använda andra aktörer i det imaginära systemet, för att kunna driva utvecklingsarbetet på Växthuset Ideon. Så är även fallet för Venture Lab, Teknopol AB, Teknikbrostiftelsen i Lund och Ideon Center AB. Denna tillgång till andra aktörer berikar den egna organisationen med kunskap, däremot krävs det ett gott samarbete för att det ska fungera.

En gemensam affärsidé för hela verksamheten

Ytterligare kännetecken på imaginära organisationer är att alla aktörer har en gemensam affärsidé för hela det imaginära systemet. Den gemensamma affärsidén för nätverket är att tillvarata kunskap från Lunds Universitet och utveckla idéer till färdiga tillväxtföretag. Det finns samtidigt individuella mål i organisationerna som till exempel att Venture Lab arbetar för att studenterna ska få erfarenhet av entreprenörskap och prova på företagande. Växthuset Ideons mål är att hjälpa till att utveckla och producera nya tillväxtföretag. Teknopol ABs syfte är att hjälpa forskningsbaserade företag att komma igång. Teknikbrostiftelsen i Lund verkar för att öka kunskapsutbytet mellan universitet och näringsliv. Ideon Center ABs mål är att attrahera företag genom att erbjuda en miljö för kontaktskapande och kunskapsutbyte.

5.3 Kunskap som en viktig resurs

De aktörer som vi har studerat saknar ofta värdefulla *tangible* resurser men har viktiga *intangibile* och mänskliga resurser. Våra empiriska studier visar att kunskap är ett genomgående fenomen hos alla fem aktörerna. Empirin visar kunskap på två olika plan:

- 1) kunskap i form av idéer som innovatör har och som ska omvandlas till affärsidéer
- 2) kunskap hos aktörerna; både hos anställda och i organisationen

Vi studerar närmare kunskapen som finns hos aktörerna.

Den kunskap som finns hos aktörerna är en resurs och ett medel att uppnå målet, det vill säga att omvandla idéer till färdiga företag. Den kunskap som vi har identifierat uttrycker sig i form av:

- kunskapsförmedling
- nätverksbyggande eller förmåga att organisera kontakter
- affärsrådgivning eller förmåga att identifiera vilka resurser nya företag behöver
- förmåga att förvalta kapital

All denna kunskap är spridd mellan aktörerna. En enskild aktör äger inte alla de resurser som behövs för att omvandla kunskap från Lunds Universitet till färdiga företag.

5.3.1 Individuell och organisatorisk kunskap

Enligt Gertrud Bohlin-Ottosson är Ideon Center ABs främsta styrka kunskapsförmedling och nätverksbyggande. Denna kunskap kan både vara tyst och uttalad. Den tysta kunskapen finns hos anställda på Ideon Center AB, uttalad kunskap finns inom organisationens processer, normer och databaser. Mycket av den tysta kunskapen finns hos Gertrud Bohlin-Ottosson. Hennes kunskap kan ses som en värdefull, unik och svårimiterbar mänsklig resurs, på grund av att hon har erfarenhet av att bygga, utveckla och administrera nyteknologiföretag. Huruvida tyst eller uttalad kunskap är värdefull, unik, svårimiterbar och svårsubstituerbar kan vi inte bedöma utifrån vårt empiriska material.

Venture Lab är ett projekt med knappa resurser, så som tid, kapital och infrastruktur. Då projektet är relativt nystartat är Venture Lab beroende av andra aktörers resurser för att verksamheten ska kunna utvecklas. Den enda värdefulla resursen är kunskap i affärsrådgivning till studenter. Däremot är denna kunskap varken unik, svår att imitera eller substituera, eftersom studenterna kan välja att vända sig till andra affärsrådgivare. Därmed är affärsrådgivningen inte en resurs som leder till varaktiga konkurrensfördelar. I framtiden är det tänkt att forskning inom projektet skall bidra med kunskap om etablering av kunskapsbaserade företag. Denna forskning är möjligtvis en värdefull framtida resurs när databasen om entreprenörskap är utvecklad.

Växthuset Ideon har de flesta av sina viktiga resurser utanför den egna organisationen. Organisationen har enbart en anställd, koordinatör, vars kompetens inom kontaktskapande och utveckling av nya företag, kan ses som en viktig, men substituerbar mänsklig resurs. En diskussion om hur pass koordinatörens kunskap leder till varaktiga konkurrensfördelar är meningslös, då Växthuset Ideon som en företagsinkubator har en viktig och nödvändig funktion i samarbetet med de andra aktörerna. Däremot är det viktigt att koordinatörens kunskap inom kontaktskapande och utveckling av nya företag organiseras på ett sätt som är fördelaktigt för både Växthuset och hela samarbetet. Det är viktigt att det finns en kunskapsspiral som förankrar koordinatörens kunskaper i organisationen. Annars ökar kunskapen inte i värde och kan gå förlorad.

Hos Teknikbrostiftelsen i Lund har vi identifierat en värdefull *tangible* resurs, det vill säga stiftelsens finansiella tillgångar. Detta kapital som stiftelsen tilldelats av Svenska staten, är både värdefullt, unikt, svårimiterbart och svårsubstituerbart. Avgörande för resursens varaktighet har varit kunskap och kompetens att organisera och förvalta detta kapital. Denna organisatoriska kunskap är dock ingen resurs i sig, utan snarare en förmåga att kunna förvalta tillgångar så att de ökar i värde.

Teknopol AB har kunskap i bland annat affärsrådgivning. Denna kunskap är främst tyst kunskap hos individuella affärsrådgivare som artikuleras vid rådgivningssituationerna. Den kunskap som affärsrådgivarna på Teknopol AB inte kan erbjuda, hämtar de utanför den egna organisationen. För att både intern och extern kunskap ska vara en värdefull resurs, är det viktigt att förankra den i Teknopol ABs organisation, så att den ökar i värde.

Enligt vårt resonemang om kunskap, är tyst kunskap svårare att imitera och substituera, medan uttalad kunskap är mer unik och värdefull. Hur unik och värdefull den är, beror på sammanhanget. När tyst kunskap artikuleras, kombineras och internaliseras (Nonaka, 1994), förankras den i organisationen, genererar ny kunskap och blir värdefull för organisationen. Ifall den samlade tysta kunskapen från alla anställda hos aktörerna förankras, genom kunskapsspiralen i den egna organisationen och i nätverkets processer och rutiner, blir den organisatorisk kunskap, vilket är värdefullt. Då stannar den tysta kunskapen i organisationen och i nätverket. På detta sätt leder både organisatorisk och individens kunskap till varaktiga konkurrensfördelar för alla engagerade. I vårt empiriska material har vi inte kunnat identifiera sådan kunskapsspiral hos någon aktör.

5.4 Imaginära organisationer i nätverk

5.4.1 Är Ideon-nätverket imaginärt?

Samarbete och relationer

Processen att från kunskap och idéer skapa nya tillväxtföretag är ofta en lång och kostsam process. Det krävs kärnkompetens inom många olika områden, och det är inte sannolikt att ensam är tillräckligt stark och stor att besitta all kompetens. Nätverket inom Ideon som arbetar med företagsutveckling kan beskrivas som imaginärt. Detta på grund av att nätverket består av ett antal aktörer som är sammanfogade i ett mönster, där relationerna mellan aktörerna handlar om kunskapsutbyte, delad information och infrastruktur, och där inte alltid formella avtal styr samarbetet och utvecklingen. Samarbetet bygger även på medverkan och synergier från externa aktörer, och dessa synergier utgör viktiga länkar som binder samman aktörerna.

Kompetens och nyckelpersoner

Nätverket har uppstått med en avsikt, ett uttalat behov att nå ett gemensamt mål, det vill säga att bygga en helhet av en ursprunglig idé. Komponenterna som behövs för detta finns i nätverket, det vill säga forskning, kompetens, studenters önskemål, ett aktivt näringsliv, ett upplevt behov och kapital.

En imaginär organisation kan växa fram ur en ny situation, i detta fall handlar det om ny teknologi. Det är inte bara situationen som är drivande utan också nyckelpersonernas personlighet och värderingar. Hos dessa personer finns idéer om ett annat sätt att driva en organisation, på ett sätt som skiljer sig från det traditionella. Kompetensen hos de engagerade aktörerna i nätverket är relativt hög och samordnad, vilket är förutsättningen för att förverkliga nätverkets mål. Nyckelpersonerna som driver de olika projekten inom nätverket, har alla bra utbildning samt erfarenheter av att bygga och driva liknande verksamheter.

Spindeln i nätet

Ideon Center AB fungerar som spindeln i nätet och inspirerar olika aktörer att samverka för att skapa nya företag. Spindelverksamhetens omfattning kan variera men det drivande företaget, i detta fall Ideon Center AB, är oundgängligt för den imaginära organisation som byggts upp. Forskningsbyn Ideon är en plattform för kreativitet, innovation och mänskligt kapital och den är nära knuten till både näringsliv och universitetet.

Avtal

Oskrivna avtal mellan aktörerna existerar och fungerar inom nätverket. Det finns en hög tillit och respekt aktörerna emellan för den enskilda kompetensen, vilket vi anser är orsak till att det oskrivna fungerar. Man kan fråga sig huruvida detta är effektivt? Skrivna avtal ger vägledning och struktur hur en organisation förväntas arbeta, och oftast innehåller de en klar bild om vem som har ansvar för vad, vilket kan ses som en trygghet. Eftersom de engagerade i nätverket är små organisationer och projekt samt att få inblandade personer har stora ansvarsområden, skulle skrivna avtal formalisera arbetssättet och skapa onödig administration och byråkrati. Vi anser att detta skulle fungera som en bromskloss i utvecklingen av nätverket, som i dagens konstellation är relativt ungt. Till exempel kom verksamheten i Växthuset Ideon igång i mars 2000, Venture Lab startade i april 2001 och professuren i entreprenörskap tillsattes i juni 2001. Dessa aktörer fyller, som vi har nämnt tidigare, en viktig funktion i arbetet att tillvarata kompetens vid universitetet och utifrån denna skapa nya tillväxtföretag.

Resultat

Allt går inte att mäta i pengar. Inom nätverket och i många andra imaginära verksamheter är medarbetare och övriga engagerades kompetens och engagemang en stor del av verksamheten. Till detta måste läggas att avtal, skrivna eller oskrivna, också reglerar utbytet. Vi har i vår studie funnit att de olika aktörerna har olika mått på framgång. Inom nätverket arbetar de engagerade nära varandra, vilket ger möjligheter för alla inblandade att känna av hur det går och om *kontrakten* håller, vare sig de är skrivna eller oskrivna.

Att mäta huruvida samarbetet i nätverket är fruktbart, går inte att göra för tillfället. Detta på grund av att sammansättningen av nätverket, som det ser ut idag, är relativt nytt. Enligt de personer som vi har intervjuat kan resultatet av samarbetet mätas först om cirka tio år, då kan man se hur långt projekten som har startat i Venture Lab och i Växthuset Ideon har kommit i sin utveckling. Det är först när deras framgångar kan mätas som man kan se om verksamheten, att skapa företag från idéer som föds inom universitetet, har varit framgångsrik. Tanken är att projekt som startar i Venture Lab ska fortsätta att utvecklas i Växthuset Ideon, för att sedan bli ett Ideon-företag. När Ideon-företaget har vuxit sig tillräckligt stort är det dags att flytta ifrån Ideon för att fortsätta utvecklas och expandera. Vad som är tillräckligt stort företag finns i dag ingen definition på. Nya utvecklingsprojekt som föds i de utflyttade företagen, hoppas Ideon Center AB ska komma tillbaka till forskningsbyn och fortsätta att utvecklas där och bli ett nytt Ideon-företag. Det är på detta sätt som ny kunskap genereras och kunskapsspiralen fortsätter.

5.4.2 *Att mäta resultat i imaginära organisationer*

För att kunna mäta resultat och framgång har aktörerna olika tillvägagångssätt, som vi tolkar med hjälp av Hartmans värde lära om yttre och inre värde (Hedberg et al, 1994).

Det finns olika sätt att mäta framgång. Det är inte alltid så lätt att mäta framgång i pengar utan detta kan istället göras i upplevda värden. Behovet att mäta med hjälp av tekniska metoder är inte så stort i små organisationer på grund av att man där arbetar nära varandra och snabbt kan känna av ifall samarbetet fungerar.

Inre värde

Venture Lab, som är ett mindre projekt, använder inte tekniska mätmetoder för att mäta framgång, utan frågar företagen som finns hos dem hur de tycker att Venture Labs engagemang och service tillmötesgår deras behov och förväntningar. Även Teknikbrostiftelsen i Lund använder sig av denna metod, då man frågar företagen hur de tycker att Teknikbrostiftelsens support har bidragit till deras framgång. Teknopol AB använder sig också av personliga kontakter när de mäter framgång. Detta görs genom att de kommunicerar mycket med de företag och projekt som de är engagerade i. Detta är mått på inre värde vilka bland annat mäter attityder och arbetsklimat.

Yttre värde

För att mäta resultat inom Ideon Center AB används yttre värde, vilket mäter effektivitet och idérikedom. Detta mäts genom tillströmning och genomströmning av företag, det vill säga antal företag som kommer till forskningsbyn Ideon för att utvecklas och växa. Dock anser man inom Ideon Center AB att denna framgång till största del är företagens egen framgång och kan inte tillskrivas Ideon Center AB.

Venture Lab använder också yttre värde som mått på framgång. Där mäts antal besök samt antalet kvalificerade idéer, som slussas vidare till Venture Labs inkubator för utveckling.

Växthuset Ideon mäter antalet företag som finns inkvarterade på Växthuset. Antalet inkomna miljoner i riskkapital är också ett sätt att mäta. På Växthuset Ideon ser man summan av riskkapitalet som ett mått på framgång, eftersom riskkapitalisterna vill satsa på utvecklingsprojekten för att de är intressanta.

Teknikbrostiftelsen i Lund säger sig kunna mäta framgång i antalet bolag som startats med deras hjälp. Problemet är dock att förtjänsten inte alltid kan tillfalla stiftelsen, utan är till största del företagens egen förtjänst.

Frågan man även ställer sig på Teknopol AB är vem som ger upphov till vad när det gäller framgång. Enligt Eva Engquist är det inte lätt att mäta resultat i pengar. Framgång tillskrivs företagen som Teknopol AB hjälper, men utan deras hjälp hade företagens möjligheter att komma igång med sin verksamhet minskat. En god tillströmning av projekt, som kan ses som ett mått på yttre värde, använder Teknopol AB när de mäter framgång.

5.5 Nätverk som resurs

I vår analys utgår vi från ett resonemang där vi definierar en idé som resultat av kunskap och ett nätverk som ett system, som är unikt för varje process och som ska transformera en idé till ett färdigt företag. Ideon-nätverket är en resurs för att uppnå målet, att ta tillvara kunskap och idéer från Lunds Universitet samt att skapa nya tillväxtföretag. Genom att använda RB-synsättet, som analysverktyg på detta nätverk, undersöker vi ifall nätverket är värdefullt, unikt, svårimiterbart och svårsubstituerbart, och således kan leda till varaktiga konkurrensfördelar.

Vad i nätverket är värdefullt?

Flexibilitet

En kunskap eller idé blir värdefull först när den kommuniceras och kombineras med annan kompetens. En idéns potential kan inte bedömas så länge den är isolerad eller outtalad, däremot blir den lättare att värdera när den blir uttalad. Den ökar även i värde när kompetens och resurser tillförs av andra. Exempel på detta kan vara utvecklingsmöjligheter i Venture Lab och Växthuset Ideon eller affärsutveckling från Teknopol AB. Aktörerna i nätverket som

vi har studerat arbetar med var sin del i processen att förverkliga en idé till ett nytt företag. Varje aktör bidrar individuellt med kompetens i olika utvecklingsstadier av ett projekt. Den kompetens som behövs ser olika ut beroende av idéns eller projektets karaktär, vilket innebär att de engagerade aktörernas medverkan varierar i omfattning. Nätverkets flexibilitet fungerar således som en värdefull resurs för den kunskap och de idéer som genereras vid Lunds Universitet.

Länkar och kompetens

De olika aktörerna står i olika grad av beroende till varandra. Länkarna mellan de enskilda aktörerna i nätverket varierar från kommersiella avtal till personkännedom och personkemi. Vi har identifierat både svaga och starka länkar inom nätverket vilket ger olika strategier för engagemang och kontakt.

Det kan vara viktigt att ha olika starka relationer till samarbetspartners inom nätverket. Ifall det endast existerar starka länkar, finns risken att samarbetet inom nätverket inte blir lika flexibelt och effektivt, vilket är mycket viktigt i ett imaginärt nätverk. Det positiva med starka länkar är däremot att de knyter aktörerna närmare varandra. På detta sätt skapas både trygghet och närhet till kompetens, kunskap, pengar och kontaktnät, det vill säga alla de resurser som de enskilda aktörerna inte äger men behöver för att utveckla idéer till färdiga företag.

Samarbetet mellan Venture Lab och de övriga aktörerna har vi identifierat som svagt. Detta beror på Venture Labs svaga position i nätverket. Venture Lab befinner sig fortfarande i uppbyggnadsstadiet och har inte hunnit utveckla den databas som ska knyta Venture Lab starkare till nätverket genom forskning, utveckling och utbildning

Länkarna mellan de andra aktörerna i nätverket är starkare på grund av beroendet av varandras resurser för att leverera färdiga företag, och för att aktörerna i nätverket inte direkt är utbytbara.

Image och varumärket Ideon

En viktig intagible resurs för nätverket är varumärket *Ideon*. Det uppfyller de fyra VRIO-attributen, värdefull, unik, svårimiterbar och svårsubstituerbar. Varumärkets höga värde upplevs av Ideon-företagen. De väljer att flytta till Ideons forskningsby mest på grund av Ideons image (Williams-Löwegren, 2000). Varumärket står för kreativitet, innovation och humankapital, vilket är en förutsättning för utveckling av nya idéer. Många dörrar öppnas för Ideon-företag och underlättar bland annat personalrekrytering och finansiering. Varumärket Ideon är unikt då det står för en mängd olika sorters kunskap – bland annat informationsteknologi, medicin och bioteknik. Varumärkets starka värde är summan av bland annat alla Ideons framgångsföretag. Under sexton framgångsrika år har varumärket utvecklats till att bli vad det är idag, därmed är det både svårimiterbar och svårsubstituerbar.

Varumärket Ideon ägs av SUN (Samverkan Universitet-Näringsliv). Enligt Gertrud Bohlin-Ottosson finns för närvarande ingen varumärkesstrategi. Detta kan tyda på brister i organisering av den mest värdefulla resursen. Enligt Barney (1996) är organisering av resurser avgörande, således kan det starka varumärket inte leda till varaktiga konkurrensfördelar. För närvarande missköts inte varumärket på ett sätt som skulle orsaka negativa effekter. Det är kollektivt viktigt för alla aktörer som har nyttjanderätt till varumärket att sköta det på bästa möjliga sätt.

För vem är nätverket värdefullt?

Vi har tidigare nämnt att Sverige ligger inom innovationsområdet. För att växa sig stark inom detta område och för att skapa en högteknologisk industri behövs bland annat Ideon och det

nätverk som vi har studerat. Många stora företag dras till denna kunskapsintensiva miljö för att utvecklas och expandera. Genom detta gynnas bland annat den regionala sysselsättningen. Vidare behövs nätverket för att kunskap och idéer som produceras vid Lunds Universitet ska få en möjlighet att förverkligas. Denna innovativa miljö stimulerar även forskare att bilda egna företag. Nätverket stimulerar således nyföretagande, som i sin tur sätter fart på den svenska ekonomin.

Hur unikt är nätverket och vad är det som är unikt?

För varje idé, som produceras vid Lunds Universitet och som ges möjlighet att utvecklas genom nätverket, ser processen från universitetet till färdigt företag olika ut och de engagerade aktörerna varierar. Denna varierande sammansättning av aktörer gör nätverket unikt. På grund av innovatörernas olika idéer, varierande kunskap, bakgrund, motivation och ambition, behövs kompetens och resurser som anpassas till innovatörernas varierande behov. Denna varierande kompetens finns för det mesta att tillgå inom nätverket. Relationerna till de övriga engagerade i det *yttre* kontaktnätet är mycket goda och det finns även goda förutsättningar att hämta kompetens utanför det egna nätverket. Detta behov av flexibilitet, det vill säga behov och tillgång till olika mycket och varierande kompetens, anser vi är unikt och avgörande för att nätverket ska kunna fungera.

Är nätverket svårt att imitera och substituera?

Nätverket i sin helhet är unikt. De engagerade är många, allt från studenter på universitetet, forskare, det regionala näringslivet till staten. Vi vet att relationer inte existerar isolerade från varandra. Relationerna mellan aktörerna i nätverket är mycket lika relationer mellan människor. Det krävs uppoffringar från båda sidor om det ska fungera. Samarbetet inom nätverket är svårt att imitera, eftersom varje engagerad aktör bidrar med sin individuella kompetens och sitt unika kontaktnät, vilket vi ser som komplext. Många externa intressenter är på ett eller annat sätt engagerade och ingår i nätverkets *yttre* kontaktnät. Många relationer till det *yttre* kontaktnätet är löst sammansatta och aktiveras vid behov.

Regionalt är nätverket svårt att imitera på grund av dess direkta geografiska närhet till universitetet. Tillgång till forskning på universitetet är nyckeln till att konceptet är fruktbart. Denna närhet underlättar ett kontinuerligt kunskapsutbyte, vilket krävs för att ett nätverk av detta slag ska kunna fungera och uppnå sitt syfte. Närheten underlättar utbytet av erfarenheter, nytt lärande och snabbare tillväxt.

Interaktion mellan aktörer med olika kunskap genererar ofta nytt tänkande, vilket är svårsubstituerbart på grund av att sammansättningen av aktörerna i nätverket är unikt. Även på grund av att kunskapsutbyte är beroende av tid och plats och kan därmed inte alltid imiteras. Aktörerna i nätverket kompletterar egna resurser med resurser från andra vid behov. Detta resursutbyte organiseras inte genom någon formell hierarkisk struktur. Aktörerna arbetar till stor del självständigt och det ligger i allas gemensamma intresse, att när en idéns potential identifieras gå in med de resurser som behövs. Huruvida detta görs effektivt är svårt för oss att svara på, däremot kan vi påstå att det på grund av den varierande sammansättningen av engagerade är det svårt att imitera eller substituera arbetssättet i nätverket.

6 Slutsatser

I detta kapitel presenteras arbetets slutsatser, först de generella slutsatserna och sedan även förslag på framtida studier.

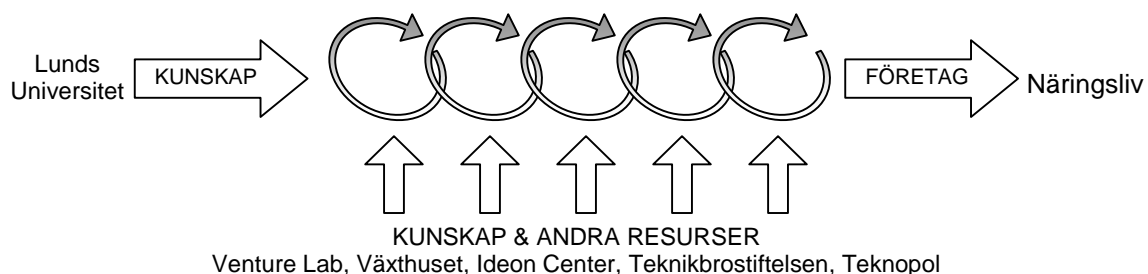
6.1 Generella slutsatser

I vårt arbete har vi haft två huvudfrågor. Den första frågan är av explorativ karaktär och lyder: Hur kan samarbetet mellan aktörerna definieras? Den andra frågan är mer av deskriptiv karaktär då vi söker svar på varför aktörerna väljer att samarbeta istället för att arbeta enskilt. I vår problemdiskussion har vi tagit upp olika intressanta frågeställningar som vi nu ska försöka besvara.

Aktörerna inom Ideons nätverk har vi identifierat som imaginära organisationer. Detta på grund av att aktörerna inte äger alla resurser själva som behövs för att utveckla en innovatörs idé till en komplett affärsidé, samt att många av processerna drivs utanför den egna organisationen. De resurser som aktörerna själva inte äger finns hos de andra inom nätverket. Aktörerna vill komma kunskap och andra resurser både från varandra och från det yttre kontaktnätet. Aktörernas egen kompetens samt kontakter med ett yttre nätverk är kanske inte alltid resurser som leder till varaktiga konkurrensfördelar i Barneys (1996) mening, däremot kan de vara viktiga nätverksresurser. Med nätverksresurser menar vi resurser som kan vara en aktörs kärnkompetens och som är viktiga för andra aktörer i nätverket. Ett samarbete har skapats mellan aktörerna för att få tillgång till nätverksresurser.

Det finns ett gemensamt mål för samarbetet inom det nätverk vi har studerat. Det är att bättre och mer effektivt tillvarata kunskap från Lunds Universitet och omvandla den till nya tillväxtföretag. Detta gemensamma mål kompletterar och förstärker aktörernas enskilda mål.

Nätverket som aktörerna samarbetar inom är imaginärt på grund av att de delar varandras information och infrastruktur samt resurser som kunskap och kapital. I det löst sammansatta imaginära systemet fungerar Ideon Center AB som drivande part i samarbetet, och kan därför beskrivas som spindeln i nätet. Aktörerna har få formella avtal sinsemellan på grund av att flexibilitet behövs i processen att hjälpa innovatören att utveckla sin idé. Faran med att formalisera kunskapsutveckling är att man låser kreativiteten. Kunskapen måste få flöda för att utvecklas. Det imaginära systemet har en låg formaliseringsgrad, och därmed överensstämmer vår empiri med teorin som presenteras av Bengtsson et al (1998).



Figur 10: Samarbete genom kunskapsutveckling

Nonakas (1994) teori om kunskapsutveckling har inspirerat oss att beskriva samarbetsprocessen med hjälp av kunskapsspiralen (figur 10). Innovatörens kunskap går in i kunskapsspiralen från universitet och kunskapens värde ökar med hjälp av aktörernas input. Aktörerna bidrar med kunskap och andra resurser vid olika skeden av utvecklingsprocessen. Då uppnås målet: kunskap från Lunds Universitet blir kunskap som kan realiseras i näringslivet.

Kunskap och kapital är resurser som bidrar till processen att utveckla nya tillväxtföretag. Hos de aktörer vi har studerat kan vi identifiera att kunskap är en mänsklig resurs, det vill säga kunnande samt kommunikation individer mellan. Vi har inte kunnat identifiera någon *intangibile* resurs, det vill säga en organisationskultur som bidrar till att kunskap blir förankrad och stannar kvar i organisationen. Därmed kan vi inte påstå att organisatorisk kunskap inom organisationen eller nätverket skulle öka i värde och bidra till varaktiga konkurrensfördelar. En annan nyckelresurs i processen för att kunna bedriva denna typ av verksamhet är tillgång till kapital. Nätverket har inga direkta intäkter, men de arbetar under kommersiella villkor. Denna kapitalförsörjning inom nätverket, eller hur den administreras, har vi inte fått någon insyn i.

Aktörerna anger att de inte har direkta konkurrenter. Oavsett om det finns direkta konkurrenter eller inte, anser vi att det finns en konkurrenssituation som aktörerna borde ta hänsyn till. Aktörerna bör förstärka sin egen konkurrenskraft genom att organisera sitt samarbete så att kunskapen ökar i värde (figur 10). Lyckas aktörerna att tydliggöra en välfungerande utvecklingsprocess för innovatören kan det leda till att innovatören väljer Ideon-nätverket framför andra medel för att förverkliga sin idé.

Att kunna mäta resultat är viktigt för att se hur samarbetet fungerar. Det finns teoretiska modeller för att mäta resultat av imaginärt samarbete, men aktörerna använder inte dessa modeller. Aktörerna har en uppfattning om vad som kan mätas, bland annat hur utvecklingen av nya tillväxtföretag ser ut vad gäller antal företag samt antal anställda i företagen. En ökning av antal tillväxtföretag är ingen enskild aktörs förtjänst, utan ett resultat av samarbetet i nätverket. Aktörerna kan inte uttala sig om hur samarbetet bidrar till en ökning av resultatet. Detta på grund av att de saknar jämförelsetal och att de inte har definierat vad som, specifikt av samarbetet, ökar värdet av resultatet. Till exempel hur mycket skulle resultatet öka ifall man investerade mer resurser i Växthuset Ideon? Hur mycket bidrar entreprenörsutbildning i framtiden till att flera innovatörer förverkligar sina idéer?

6.2 Förslag på fortsatta studier

Studien av samarbetet mellan aktörerna är långt ifrån komplett. Om ambition för fortsatta studier av samarbetet finns, har vi förslag på områden inom vilka man kan utveckla metoder och modeller för att studera och eventuellt förbättra och effektivisera samarbetet inom nätverket.

Ett intressant studieområde är att undersöka resultatet av samarbetet, och vad som specifikt hos enskilda aktörer påverkar samarbetet. För att lyckas med detta måste metoder och modeller användas för att värdera aktörernas input.

Ett annat intressant studieområde är att titta på finansiering och dess betydelse för samarbetet. Eftersom aktörerna inte har några direkta intäkter kan man ställa frågan hur den ekonomiska situationen kan förstärkas? Är ägarandelar i tillväxtföretag en bra lösning, eller borde stat och kommun finansiera aktörernas verksamhet?

Ett sista intressant område är att studera hur aktörernas kunskap organiseras inom nätverket så att kunskap från universitet ökar i värde och utvecklas till framgångsrika företag. Detta kan låta sig göras genom kartläggning av nätverkets kunskapsspiral.

7 Källförteckning

Publicerade källor

Andersson, Bengt-Erik (1994), *Som man frågar får man svar*, Rabén Prisma.

Asplund, Johan (1970), *Om undran inför samhället*, Argos, Lund.

Barney, Jay B. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17:99-120.

Barney, Jay B. (1996), *Bringing Managers Back In: A resource-based analysis of the role of managers in creating and sustaining competitive advantage for firm*, Texas A&M University

Bengtsson Lars, Holmqvist Mikael, Larsson Rikard, (1998), *Strategiska allianser, från marknadsmisslyckande till lärande samarbete*, Liber AB.

Grant, R.M. (1998), *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*, Malden, Blackwell Publishers Inc.

Hall, R. (1992), The strategic analysis of intangible resources, *Strategic Management Journal*, 13:135-144.

Hammarkvist Karl-Olof, Håkansson Håkan, Mattsson Lars-Gunnar, (1982), *Marknadsföring för konkurrenskraft*, IVA, MTC och Liber-Hermods AB.

Patel, Runa & Tebelius, Ulla (1991), *Grundbok i forskning – Kvalitativ och kvantitativ*, Studentlitteratur, Lund.

Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990), The Core Competence of the Company, *Harvard Business Review*, May-June.

Nonaka, I. (1994), A Dynamic Thoery of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, 5:14-37.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York, Oxford University Press.

Wallen, G. (1996), *Vetenskapsteori om forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund.

Wiedersheim-Paul, F. & Eriksson, L.T. (1991) *Att forska utreda och rapportera*, Liber-Hermonds, Uppl.4:4, Malmö.

Westling, Håkan, (2000), *Idén om Ideon – en forskningsby blir till*, Lunds universitetshistoriska sällskap.

Företagsinternt material

Teknikbrostiftelsens Idéstipendium, Teknikbrostiftelsen i Lund, 2001.

Gör verklighet av goda idéer, Teknopol AB, 2001.

Venture Lab Seminarier HT 2001, Venture Lab, 2001.

Elektroniska källor

Ideons hemsida: www.ideon.se den 21 november 2002.

Muntliga källor

Lars Bengtsson, universitetslektor i företagsekonomi vid Lunds Universitet samt projektledare för Venture Lab. Personlig intervju den 19 november 2001.

Gertrud Bohlin-Ottosson, vd på Ideon Center AB. Personlig intervju den 13 december 2001.

Magnus Carstam, koordinator på Växthuset Ideon. Personlig intervju den 26 november 2001.

Eva Engquist, vd på Teknopol AB. Personlig intervju den 26 november 2001.

Sven-Thore Holm, vd på Teknikbrostiftelsen i Lund. Personlig intervju den 22 november 2001.

Hans Landström, professor i entreprenörskap vid Lunds Universitet. Personlig intervju den 28 november 2001.

Marie Williams-Löwegren, doktorand vid Företagsekonomiska Institutionen, Lunds Universitet. Personlig intervju den 22 november 2001.

Bilaga

Bilaga 1 - Standard intervjuformulär

Intervjuperson:

Datum:

Berätta om din bakgrund...

Berätta om din organisation (X)...

Hur ser följande ut?

- finansiering
- ägarskap
- organisation
- konkreta exempel på verksamheten

Hurdana anknytningar har X till

- Ideon Centrum AB
- Venture Lab
- Växthuset
- Teknikbrostiftelsen
- Teknopol
- Institutet för ekonomisk forskning

Hurdan är konkurrensen?

Hur mäter man resultat/framgång på X?