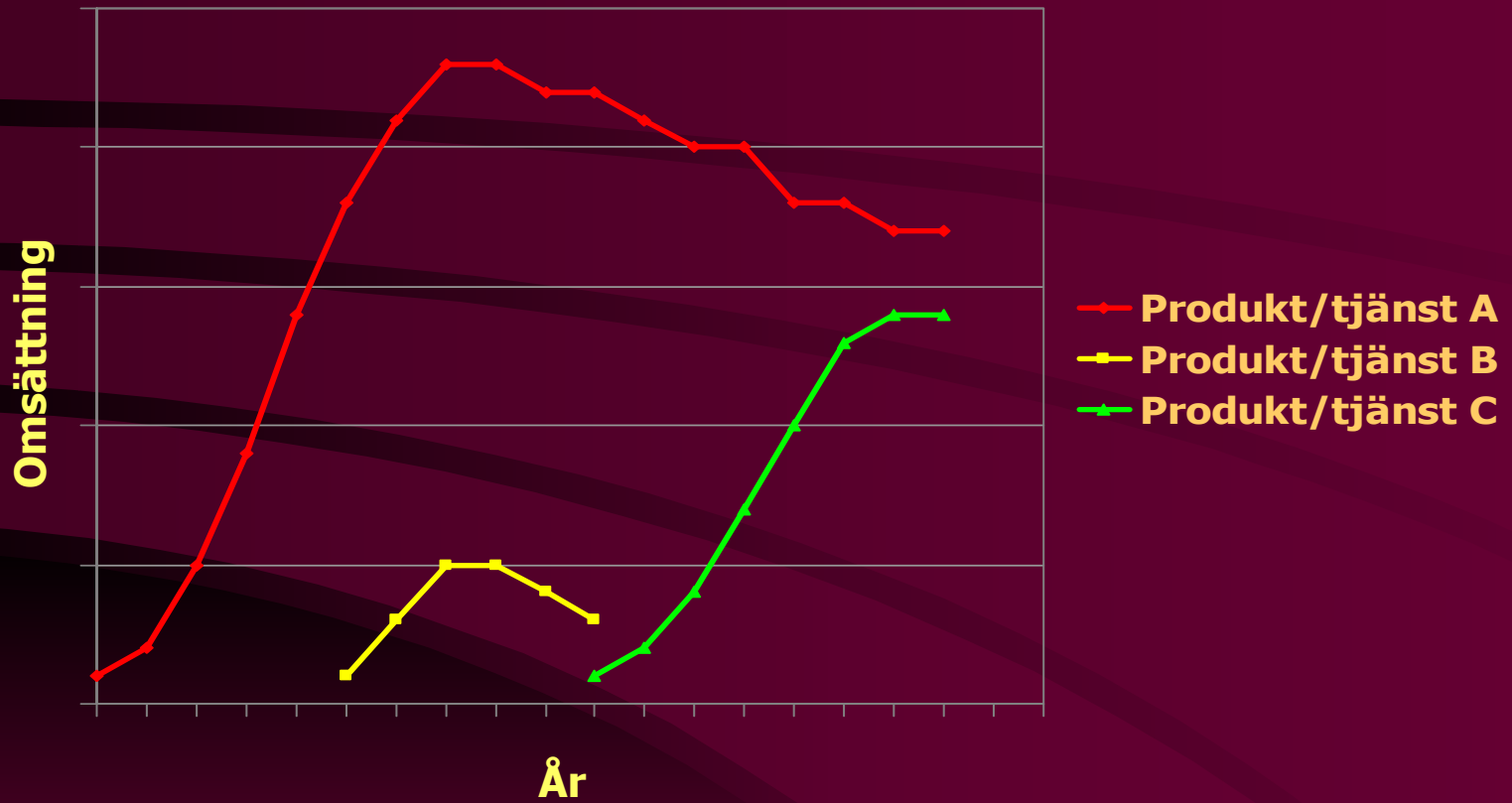


INTRAPRENÖRSKAP OCH NYA SATSNINGAR I BEFINTLIGA FÖRETAG

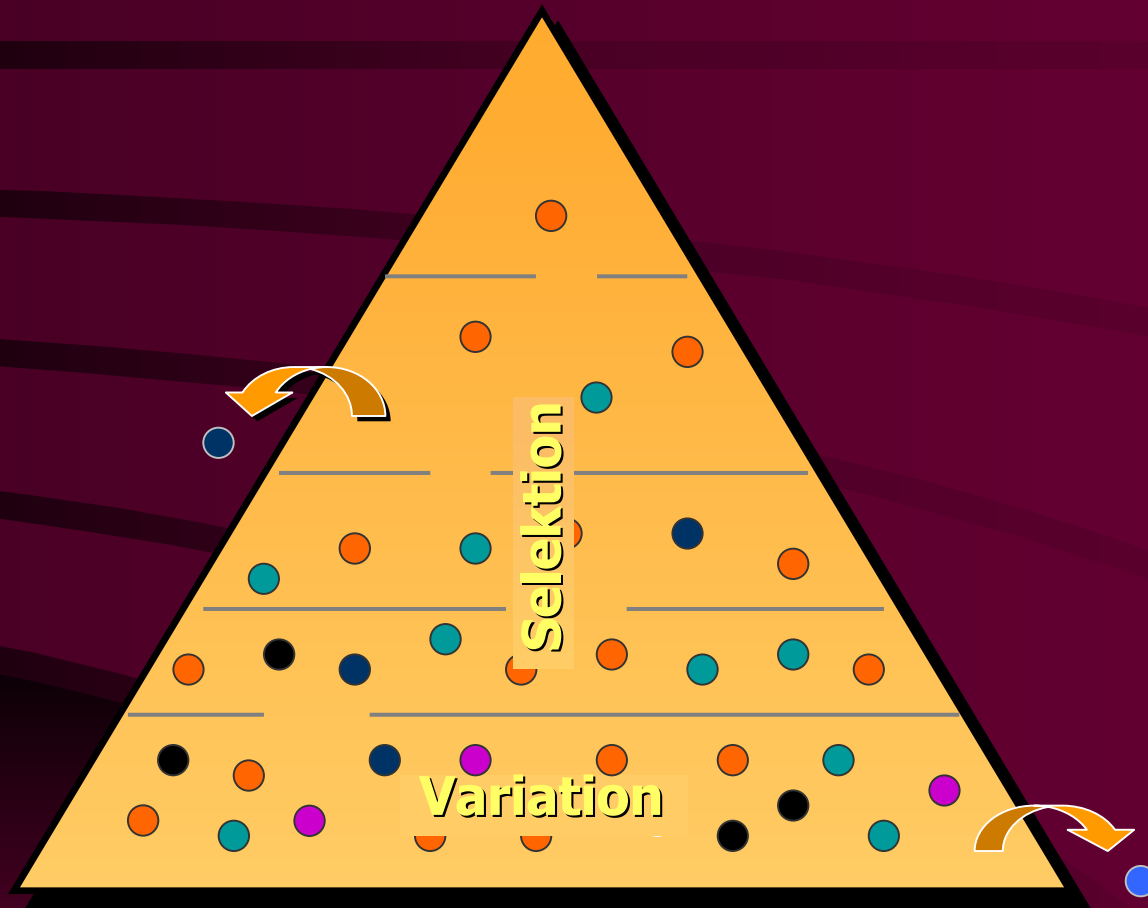
Företagets tillväxt



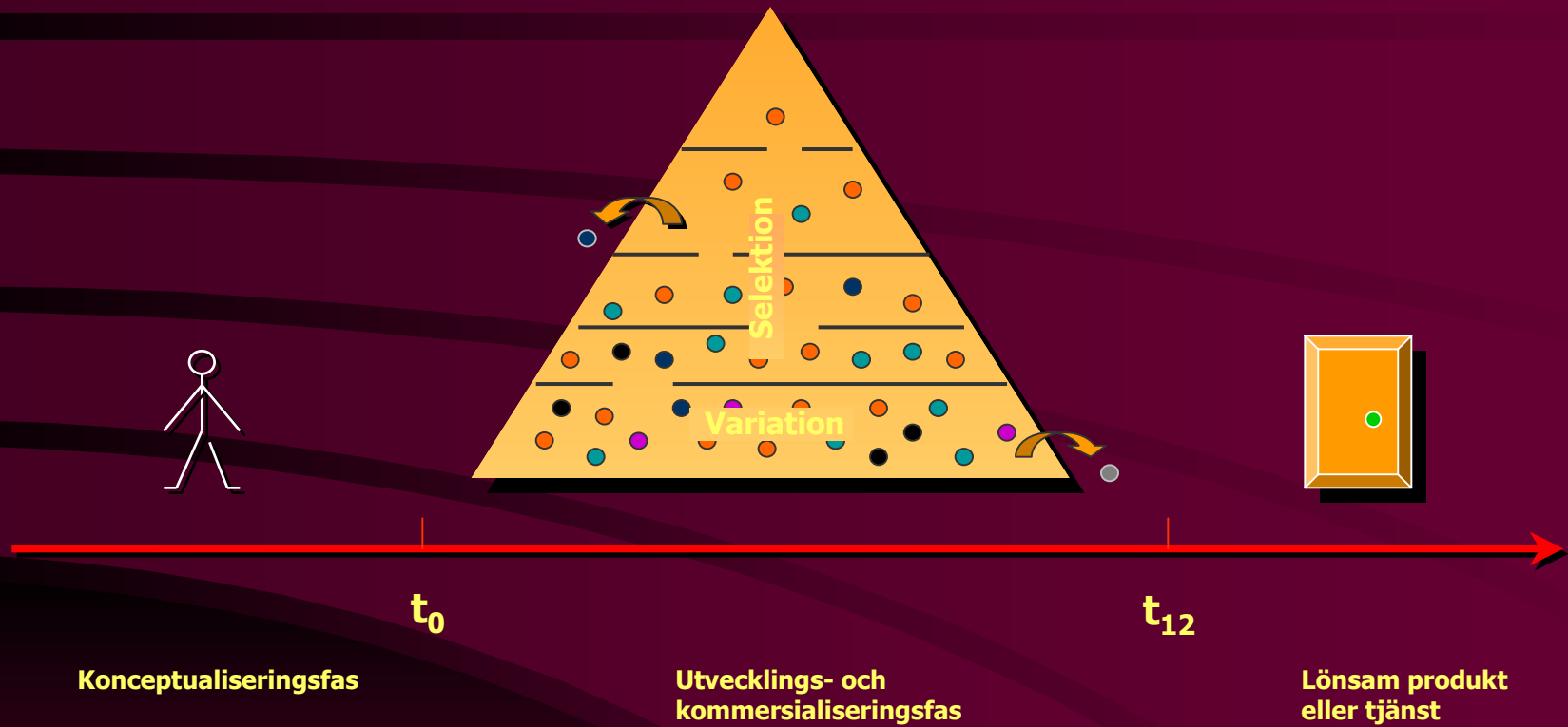
Företag och nya affärssatsningar - tre komponenter



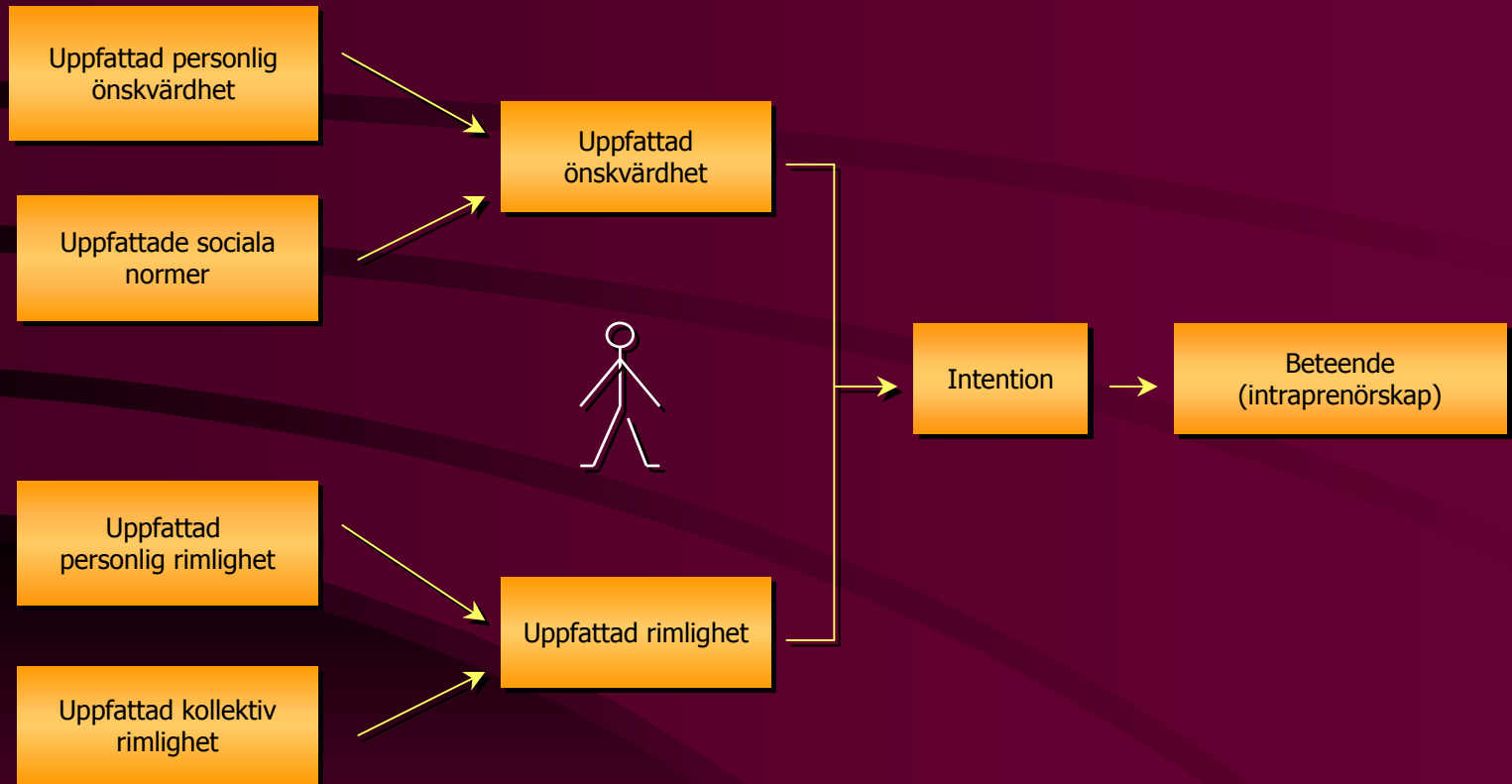
Nya affärssatsningar



Processen



Konceptualiseringsfasen - variation med begränsningar



Selektion – en subjektiv process

“Bedömningen av nya idéer och ny teknik är inget att rösta om. Det är ingen demokratisk eller objektiv process, utan högst subjektiv och individuell.”

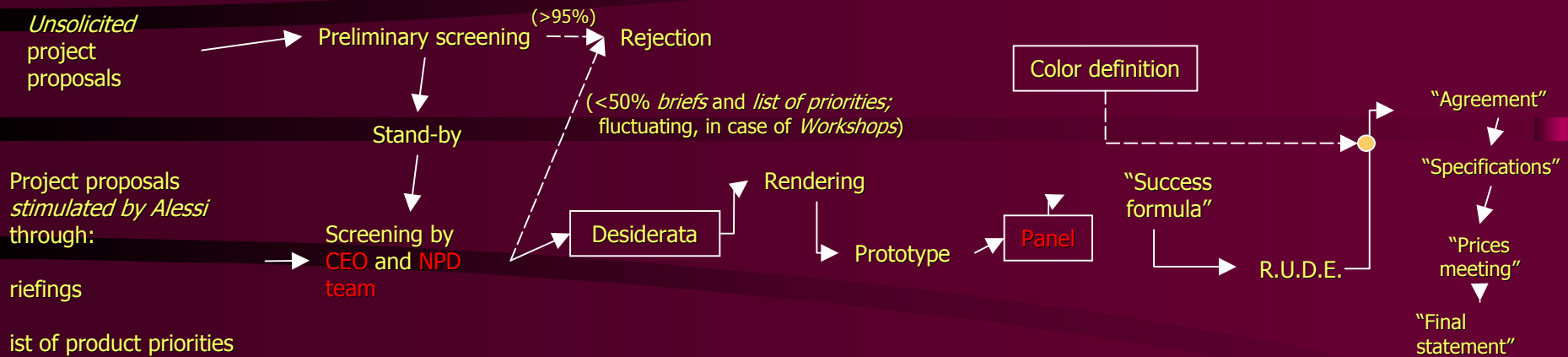
Innovatör, stort svenskt företag

Selektion omfattar ett flertal personer

“When you look at what’s required to get a new product through all the red tape and the opposition, a major problem is that virtually a hundred people have to sign off on an idea. If anyone of them says no, the idea is dead.”

Jerome Lemelson, serieinnovatör

Selektion på Alessi



Workshops	Proposal origination	Proposal evaluation (informal)	Proposal evaluation (formal)	Project development: Feasibility analysis and Engineering
	Primary role		Primary role	
	EO		KTG director	Design Assistancy"/Product manager
	etaproject coordinator/CEO Assistant (since 1995)		Design Assistancy"/Product manager	operations manager (stainless steel products)
	.S.A. coordinator (Workshops, since 1990)		EO (until late '80s, and currently for licensing projects)	procurements function (other products)
	Secondary role		Secondary role	
	KTG director		lessi prototype lab (since late '80s for all products)	KTG director
			valuation panel (10-30 persons; formal evaluation since early '90s)	engineers (typically 1 engineer per project)
				internal (technical) designers

Källa: Carlo Salvato (2006)

Selektion sker i olika delar av företaget



Intraprenörens dilemma

“Innovation makes enemies of all those who prospered under the old regime, and only lukewarm support is forthcoming from those who would prosper under the new. Their support is indifferent partly from their fear and partly because they are generally incredulous, never really trusting new things unless they have tested them by experience.”

Machiavelli, “The Prince”

Fyra faktorer bestämmer graden av motstånd

1. Motpartens uppfattade **roll** i företaget
2. Historiskt skapade **mentala bilder** av framgångsrika produkter och tjänster
3. Motpartens **incitament**:
 - Hur individen utvärderas
 - Hur mycket invanda rutiner påverkas
4. Hur mycket **'slack'** eller extra resurser som finns tillgängliga

Hur selektion tar sig uttryck

1. Uttalade omdömen om nya affärssatsningar.
2. Graden av engagemang och mängden resurser som ställs till intraprenörens förfogande.
3. Direkta beslut när större investeringar är nödvändiga.



Både 'indirekt' och 'direkt' selektion

RÖSTER FRÅN ORGANISATIONEN

“Det ska vara en ‘knicks’ med det ... Ibland tänder jag till på tekniken som sådan och fan flyger i mig - kan du tillverka en första version för att se om det fungerar?”

“Det ska vara något inom området ... Om jag ser en förgylld sak med spretiga antenner ger vi det inget stöd. Vi håller inte på med förgyllda saker här.”

“Tillverkningen föredrar uppenbart att producera stora volymer av etablerade produkter över små volymer av nya produkter. De behöver möta interna lönsamhetskrav.”

“Ny teknik innebär ofta en omorganisation av enhetens existerande tillverkning. Detta kräver mycket arbete av enhetschefen och många förändringar. Och då frågar de sig - varför ska vi genomföra några förändringar, när vi levererar tillfredsställande resultat, dvs. när vi möter interna lönsamhetskrav för enheten med existerande tillverkningssystem.”

“Försäljningsorganisationen vill inte sälja produkter de inte känner till. De är rädda att framstå som okunniga. Dessutom måste de först leta reda på de rätta kunderna, vilket förstås är mycket svårare än att sälja en befintlig produkt till existerande kunder.”

“Det är mycket lättare att få igenom ett projekt som gör en existerande produkt billigare än ett projekt som innebär utvecklandet av en ny produkt med nya egenskaper. Försäljningsorganisationen vill ha samma produkt som redan finns idag, bara lite billigare och bättre än konkurrenternas produkt.”

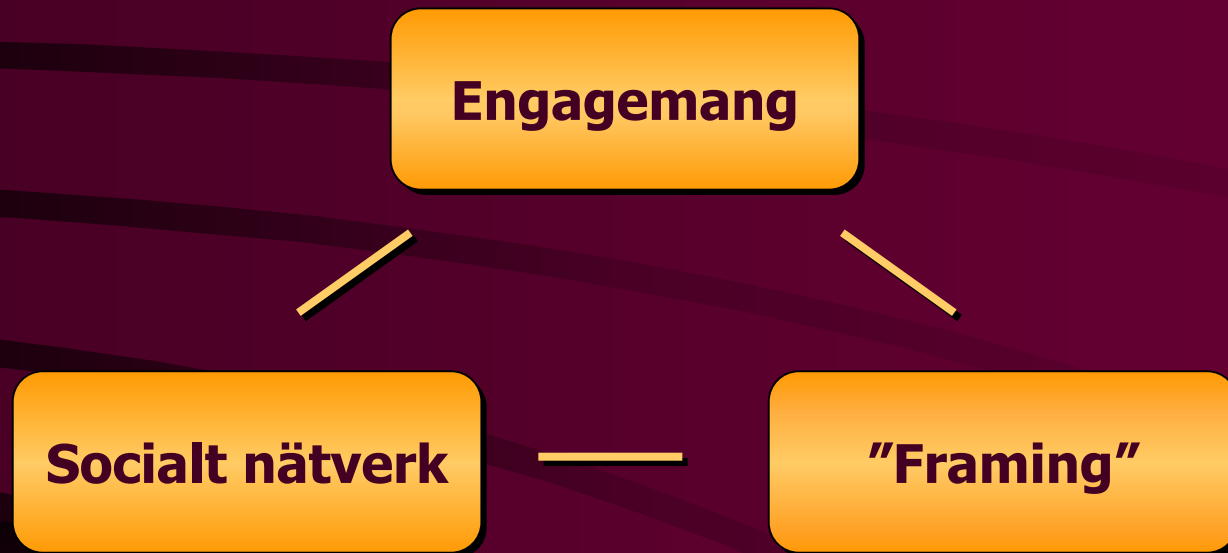
”Om något alls händer beror helt på vad som anses vara kärnverksamheten, och det ändras förstås. Tidigare var det i huvudet på människor, nu är det mer aktiemarknaden.”

Företagets lönsamhet

“Ju mer pengar vi har, desto mer är vi intresserade av innovation. Högre vinster resulterar i mer innovation, lägre vinster i mindre. Så enkelt är det”.

“Om företaget går riktigt bra och det finns tillgång till massor av cash flow, då är det svårt att investera allt i kärnområdena. Då investerar man i stället i nya och mindre relaterade verksamheter.”

Intraprenörens allierade



“One generally underestimates how much effort it takes to convince others about the value of a new idea. You can have the best idea, but this absolutely does not mean that people will automatically support it.”

Intraprenör

“...personer som är bra på att förhandla och vinna stöd för sina idéer inom den existerande organisationen har större chanser att få genomslag.”

Chef, avdelning för nya affärssatsningar

“Enda sättet att lyckas med nya projekt är med hjälp av högre chefer som är intresserade av teknik och har makten att driva igenom projektet.”

FoU-chef

“Det är helt avgörande att någon av de högre cheferna som fattar de verkliga besluten tycker att idén är bra.”

Intraprenör

“My father, an engineer, gave me some good advice while I was still in college. He said that engineers have to deal with people over whom they have no authority. If they want to get their programs accepted, they have to **sell** their ideas. I sold pots and pans and luggage door-to-door while I was in college. The lessons I learned were valuable...”

Art Fry, uppfinnare av Post-It Notes vid 3M

“It is all about adapting to the flavour of the day. Sometimes one tries to emphasize the new business opportunities the project has to offer, or one tries to demonstrate how the project can support and improve the existing core business areas. At other times one tries to emphasize possible threats from competitors, like saying that other competitors have already started to invest in this technology and we are in danger of lagging behind.”

“Framing”

“Man kan sälja projekt som begagnade bilar. Men om man gör det blir det svårt att sälja ett projekt nästa gång. Det är bäst att använda mestadels fakta blandat men den rätta mängden marknadsföring.”

FoU manager

EN MODELL FÖR NYA AFFÄRS- SATSNINGARS ÖVERLEVNAD

Nya affärssatsningars överlevnad

