



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH99

Examensarbete i Entrepreneurship and Innovation Management på kandidatnivå, 15 HP

# Företagsacceleratorer i ett industriellt nätverk

En studie om hur det industriella nätverket är designat för en  
företagsaccelerator

**Författare:** Johannes Polland & William Ribbing Dahlgren

**Handledare:** Tommy Shih

## Sammanfattning

**Examensarbetets titel:** Företagsacceleratorer i ett industriellt nätverk – en studie om hur det industriella nätverket är designat för en företagsaccelerator

**Seminariedatum:** 2018-01-11

**Kurs:** FEKH99, Examensarbete på kandidatnivå, Examensarbete i Entrepreneurship and Innovation Management på kandidatnivå

**Författare:** Johannes Polland & William Ribbing Dahlgren

**Handledare:** Tommy Shih

**Syfte:** Syftet med den här uppsatsen är att undersöka hur ett stort företag kan designa ett industriellt nätverk med ett acceleratorprogram och om det främjar innovation.

**Teoretiska perspektiv:** Vi har strukturerat vårt arbete utifrån ramverket ARA-modellen av Håkansson & Snehota (1995). Vidare, har vi använt annan relevant teori som till största del baseras på stora företag, start-ups, interaktiv innovation, inkubatorer och acceleratorer.

**Metod:** Vi har genomfört en kvalitativ studie där vi använt oss av ett abduktivt synsätt. Studien är baserad på en inbäddad fallstudie av ett större företag. Insamling av primärdata har gjorts med semi-strukturerade intervjuer. Teori och empiri som insamlats har möjliggjort en analys och slutsatser.

**Empiri:** Den primära data är insamlad från tre aktörer i det industriella nätverket kopplat till företagsacceleratoren E.ON :Agile som är lokaliserad i Malmö.

**Resultat:** Resultatet visar på hur ett industriellt nätverk med en företagsaccelerator kan skapas i syfte att främja innovation. Det som är essentiellt för att nå syftet med innovation inom industriellt nätverk är att determinera strategiska mål i förhand för att forma byggstenar av resurser och aktiviteter för att stärka band mellan aktörer.

## Summary

**Title:** Company accelerator's in the industrial network – a study about how the industrial network is designed for a company accelerator

**Seminar date:** 2018-01-11

**Course:** FEKH99, Degree Project Undergraduate Level, Business Administration – Entrepreneurship and Innovation Management, 15 University Credit Points (ECTS)

**Authors:** Johannes Polland & William Ribbing Dahlgren

**Advisor:** Tommy Shih

**Keywords:** Innovation, Open Innovation, R&D Spillover, Innovation in Small and Large Firms, Innovation in Networks, Accelerators and Incubators

**Purpose:** The purpose of our essay is to investigate how a large company can design an industrial network with a company accelerator and if it promotes innovation.

**Theoretical perspectives:** We have structured our work based on the framework ARA-model by Håkansson & Snehota (1995). Further, we have other relevant theory mostly based on large companies, start-ups, interactive innovation, incubators and accelerators.

**Methodology:** We have conducted a qualitative study with abductive reasoning. The study is based on an embedded case study of a large company. Gathering of primary data has been done by semi-structured interviews. Theory and gathered empirical data has enabled analysis and conclusions.

**Empirical foundation:** The primary data is collected from three actors in the industrial network connected to the company accelerator E.ON :Agile localized in Malmö, Sweden.

**Conclusions:** The result tends to show how to form an industrial network with a company accelerator for promoting innovation. Essentially the company needs to align the strategic vision to resources and activities to form a suitable industrial network.

# Förord

Den här kandidatuppsatsen skrevs av oss under höstterminen 2017 på Lunds Universitet. Uppsatsarbetet har gett oss fördjupad kunskap inom forskning som bedrivs inom entreprenörskap och innovation. Vi har också fått en inblick i vardagen hos spännande organisationer.

Vi vill härmed tacka vår handledare Tommy Shih för uppmuntran och vägledning. Vi vill också tacka respondenterna, både för er tid och intresseväckande intervjuer.

Slutligen, vill vi tacka de nära och kära som funnits där för oss och gett oss motivation.

Tack!

William & Johannes, 9/1 2018

---

Johannes Polland

---

William Ribbing Dahlgren

# Begreppslista

**Innovation:** “En innovation är implementeringen av en ny eller signifikant förbättrad produkt (vara eller service), eller process, en ny marknadsföringsmetod, eller en ny organisering i affärsverksamheter, arbetsplatsorganisation eller externa relationer.” (Oslo Manual, 2005)

**R&D:** R&D, Research and Development, syftar på de innovativa aktiviteter som organisationer utför med mål att förbättra existerande produkter, processer etc. eller utveckla helt nya produkter, processer etc (Investopedia, u.å).

**Inkrementell innovation :** En inkrementell innovation innebär en förbättring på en existerande produkt, process etc.

**Radikal innovation:** Även kallat disruptiv innovation, är när en innovation radikalt påverkar marknaden genom en avsevärd förbättring av en existerande produkt eller introduktionen av en helt ny produkt, process etc. (The Innovation Policy Platform, u.å)

**Företagsinkubation:** En företagsinkubator är en facilitet med delad kontorsplats som söker att tillhandahålla sina inkuberade med strategiska, övervakande och ingripande värdeskapande system samt assistans i affärer (Hackett och Dilts, 2004:57). I vår text kommer vi använda oss av ordet inkubator.

**Start-up:** Dem definierar det istället som en temporär organisation i sökandet efter en skalbar, repeterbar och vinstgenererande affärsmodell. (Blank & Dorf, 2012:12-22).

**Stängd innovation:** Innebär att alla innovativa aktiviteter sker inom organisationen. Det finns inga andra vägar för idéer att komma in utifrån eller vägar för produkter och tjänster att lämna organisationen.

**Öppen innovation:** Idéer kan både tas in i organisationen utifrån med också läcka ut från organisationen. Det samma gäller att produkter och tjänster kan nå en marknad i en ny entitet

eller att produkter och tjänster tas in i organisationen och introduceras på dess marknad (Chesbrough, 2003:23-31).

**Stora företag:** Används synonymt med etablerade företag (Bolagsverket, 2012).

Ett företag med fler än 50 anställda i medeltal:

<40 miljoner i balansomsättning

<80 miljoner i nettoomsättning

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1</b>	<b>INTRODUKTION.....</b>	<b>1</b>
1.1	BAKGRUND .....	1
1.2	SYFTE.....	3
1.2.1	<i>Frågeställningar</i> .....	3
1.3	PROBLEMDISKUSSION.....	4
1.3.1	<i>Tidigare forskning</i> .....	4
1.3.2	<i>Bidrag till forskning</i> .....	8
1.4	DISPOSITION .....	10
<b>2</b>	<b>TEORIER .....</b>	<b>11</b>
2.1	LITTERATURSTUDIE.....	11
2.1.1	<i>Stora företag</i> .....	11
2.1.2	<i>Start-up</i> .....	13
2.1.3	<i>Relationen mellan stora företag och start-ups</i> .....	14
2.1.4	<i>Acceleratorer och inkubatorer</i> .....	15
2.1.5	<i>Interaktiv innovation</i> .....	16
2.2	INDUSTRIELLA NÄTVERK.....	18
2.3	ARA-MODELLEN .....	19
2.3.1	<i>Relationer i ARA-modellen</i> .....	20
2.3.2	<i>Teoretiskt användande av ARA-modellen</i> .....	21
2.3.3	<i>Aktörsband</i> .....	21
2.3.4	<i>Resursbindningar</i> .....	22
2.3.5	<i>Aktivitetslänkar</i> .....	22
2.4	SAMMANFATTNING AV TEORI.....	23
<b>3</b>	<b>METOD.....</b>	<b>24</b>
3.1	FORSKNINGSANSATS .....	24
3.2	FORSKNINGSDESIGN .....	27
3.3	INSAMLING AV DATA .....	28
3.4	URVAL AV PRIMÄRDATA .....	29
3.4.1	<i>Val av respondenter</i> .....	29
3.4.2	<i>Intervjumetod</i> .....	30
3.4.3	<i>Förberedelse intervjuguide</i> .....	31

3.5	URVAL AV SEKUNDÄRDATA .....	31
3.6	BEARBETNING AV EMPIRISKT MATERIAL .....	32
3.7	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT VID ANALYS .....	33
3.8	STUDIENS SVAGHETER.....	33
<b>4</b>	<b>EMPIRISKT MATERIAL.....</b>	<b>34</b>
4.1	E.ON.....	34
4.1.1	<i>E.ON :agile</i> .....	36
4.2	VERVE.....	39
4.3	MINC.....	42
<b>5</b>	<b>ANALYS .....</b>	<b>45</b>
5.1	AKTÖRSBAND .....	46
5.2	RESURSBINDNINGAR .....	50
5.3	AKTIVITETSLÄNKAR.....	55
<b>6</b>	<b>SLUTSATS .....</b>	<b>58</b>
6.1	SLUTSATSER .....	58
6.2	FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING .....	59
<b>7</b>	<b>REFERENSER.....</b>	<b>61</b>

### **Figurförteckning**

Figur 1.	ARA-modellen (Håkansson & Snehota, 1995).....	20
Figur 2	Nätverk konstruerat med empirisk data enligt ARA-modellen.....	45
Figur 3.	Resursbindningar i nätverket.....	50
Figur 4.	Aktivitetslänkar i nätverket .....	55



# 1 Introduktion

*I första kapitlet förklaras problembakgrunden till vår studie följt av syfte och frågeställningar. Det efterföljs av tidigare forskning i området och vad uppsatsen kan bidra med till forskning inom fältet.*

## 1.1 Bakgrund

Innovationer de senaste decennierna har flera gånger vänt upp och ner på hur samhället ser ut och vad företag förväntas att producera till konsumenter. Ken Olsen, grundaren till en av de största IT-företagen på sin tid, Digital Equipment Corporation sa i ett omtalat uttalande år 1977 (Computing History, u.å.): ”There is no reason anyone would want a computer in their home.”

Vad vi ser idag är att inte bara datorer finns i de flesta hemmen i västvärlden men likväl smartphones i var persons hand. Historien är fylld av innovationer som varit banbrytande och resulterat i både framgångar och konkurser för stora och etablerade företag. Clayton Christensen (1997) myntade begreppet omstörtande innovation (*eng. disruptive innovation*), tillsammans med en kollega från Harvard University, i syfte att förklara hur entreprenörer skapar innovationer som får stora och etablerade företag att förlora i deras marknad och industri. I boken *The Innovator's Dilemma* (1997) förklaras det hur en omstörtande idé till en början inte uppmärksammas av marknadsledande företag då de tenderar till att inte generera tillräckliga intäkter. Men när de når en viss grad av utveckling så kan idéerna radikalt förändra en etablerad marknad och tvinga de etablerade företagen att följa efter den mindre aktören. Stora företag<sup>1</sup> gör betydande investeringar i forskning och utveckling, både i rädsla för att bli obsoleta men även för att vara i framkant med att finna omstörtande innovationer.

---

<sup>1</sup> Definitionen av stora företag som genomgående används i studien grundar sig i definitionen från bolagsverket om större företag (Bolagsverket, 2012). Utöver detta antas företaget verka i en multinationell kontext och räknas som ett large cap (Nasdaq, 2011).

Att vara innovativ blir en utmaning för större företag som med storleken blir allt mer trögrörliga, och att skapa förändringar inom organisationen blir därav allt mer komplext (Drazin & Schoonhoven, 1996). De stora resurser och kunskaper som finns inom väletablerade och stora företag blir även dem mer komplexa att mobilisera för att skapa innovativa produkter (Baraldi, Gressetvold & Harrison, 2012). Byråkratin i stora företag leder till att idéer med utvecklingspotential blir försenade eller helt nedlagda på grund av den långa processtiden. Det kan också vara en bristfällig idé som på grund av den långa processtiden blir nedlagd senare än nödvändigt (Baumgartner, 2013). I slutändan kan det leda till uteblivna konkurrensfördelar och därmed förlorade intäkter för företaget. Allt medan dagens dynamiska och osäkra omgivning gör att företag måste vara adaptiva för att kunna överleva (Saleh & Wang, 1993; McGrath, 2001).

McGrath (2013) menar att dagens snabba marknadsutveckling leder till att bestående konkurrensfördelar är något som inte längre existerar. Det är större press på företag att ständigt hitta nya konkurrensfördelar för att överleva dagens marknadsklimat. En av de större källorna till innovation idag är så kallade start-ups, som har kommit att bli ett allt mer omtalat begrepp, inte minst på grund av Silicon Valley (Kohler, 2016).

Pearson (1989) använder begreppet 'Small is beautiful'. Författaren menar att storlek på organisationen har en stark inverkan på innovationskraften. Detta är något som stora företag i ökad utsträckning tagit till sig, och har blivit en grogrund för idén att skapa ett industriellt nätverk där stora företags resurser kopplas samman med flexibiliteten tillika agiliteten hos start-ups. Blank (2013) menar att en agil verksamhet handlar om iterativ utveckling av produkter vilket skär ned kostnader och leder till att i ett tidigare skede adaptera idéer för marknaden. Detta är bakgrunden till Eric Ries myntade modell 'the lean start-up', som har kommit att inspirera företagsledare på många större företag. Företagsledarna vill anamma den entreprenöriella kraften som finns hos start-ups (Horn, 2014; Mocker, 2015).

Resonemanget ovan leder in på att det är en interaktiv process som främjar dagens innovation, och genom nätverkande mellan stora företag och start-ups främjas innovationen till bådars fördel (Lundvall, 1992; Chesbrough, 2003; von Hippel, 2005; Håkansson & Waluszewski, 2013; Weiblen & Chesbrough, 2015). En följd av detta är idén om att organisationer ska samarbeta över

organisatoriska gränser med utbyten av idéer och resurser för att tillsammans utvecklas i strävan efter innovation, kallat öppen innovation (*eng: open innovation*) (Chesbrough, 2017). Det har lett till olika konstellationer mellan företag i hopp om att ökat samarbete ska leda till ökad innovation. Forskning bedriven av Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP) menar att en betydande faktor till innovation är interaktioner mellan företags personal och att industriella samarbeten leder till flera möjligheter i att finna produktbehov och nya produktlösningar (Håkansson & Waluszewski 2013).

En konstellation som dykt upp det senaste decenniet är företagsacceleratorer. Syftet med en företagsaccelerator är att inkubera start-ups, fysiskt frånkopplade från trögrörligheten och alla de regler som finns i stora företag. Start-up företagen kan bland annat få support med kapital i form av kontor, finansiella medel samt expertis och råd för att kunna tillåta experimentering, agilitet och en frihet för att skapa omstörtande idéer och radikal innovation. I slutändan kan det stora företaget få tillgång till värdefulla konkurrensfördelar och ny teknologi (Weiblen & Chesbrough, 2015; Kohler, 2016). Acceleratorer är ett fenomen som mycket väl kan få stor påverkan på hur stora företag bygger sitt industriella nätverk och ligger till grund för syftet i denna studie.

## 1.2 Syfte

I bakgrunden beskrivs både problemen för stora företag att vara innovativa men även styrkan i innovationskraft hos start-ups. Det framgår också att nätverk skapar innovation. Efter detta beskrivs en ny trend, företagsacceleratorer, som sätter stora företag i kontakt med start-ups, för att ta till vara på fördelarna hos de båda aktörerna. Följaktligen blir syftet med studien att undersöka hur ett stort företag kan designa ett industriellt nätverk med en företagsaccelerator för att främja innovation.

### 1.2.1 Frågeställningar

För att kunna besvara syftet har vi tre frågeställningar i uppsatsen:

- *Hur påverkar företagsacceleratorer det industriella nätverket för stora företag?*
- *Kan ett acceleratorprogram främja innovation för det stora företaget?*

## 1.3 Problemdiskussion

### 1.3.1 Tidigare forskning

Det finns relevant forskning kopplat till vart och ett av de olika primär- och sekundärområdena i uppsatsen. Innovation hos stora företag, start-ups, inkubatorer och industriella nätverk utgör alla primära fokus områden med god empiriskt grund i akademisk text. Modernare begrepp som öppen innovation och acceleratorer saknar samma akademiska grund och är relevanta områden som behövt efterforskas.

Den välkände nationalekonomen Joseph Schumpeter har beskrivits som grundkällan till forskning om entreprenörskap och innovation. Han menade att det är teknologisk innovation som genererar långsiktig ekonomisk tillväxt. Å andra sidan, menade han att teknologisk innovation också orsakar kortsiktig instabilitet. Detta är bakgrunden till hans myntade begrepp kreativ förstörelse (*eng. creative destruction*). Med knytning till Karl Marx tankar om kapitalism så skapas rikedom och ekonomiska strukturer i samhället som gynnar vissa företag och personer. När en banbrytande teknologisk innovation sker så 'förstörs' denna uppbyggda struktur och skapar en ny. Kreativ förstörelse banade väg för vikten av teknologisk innovation och hur kritiskt innovationer är för etablerade företag (Schumpeter, 1942).

Tidigare forskning har vidare antytt på vikten av innovation för företags lönsamhet. Enligt Geroski och Machin (1993) verkar de inte enbart vara korrelation mellan lönsamhet och innovation, utan även korrelation mellan innovation och konjunkturkänslighet där innovativa företag klarar fluktuationer i marknaden bättre. Drazin & Schoonhoven (1996) har sammanställt forskningen om stora företag och innovation från 70-talet och framåt. Det som de flesta studier har antytt är att företag blir mer trögrörliga ju större de blir och att detta direkt hämmar innovationskraften.

Rundquist och Chibba (2001) påpekar att bristen på innovation inom stora företag är starkt förknippad med en bristande radikal innovationsförmåga. De stora företagen har svårigheter att sammanföra tillräckliga resurser och kompetens för att åstadkomma radikal innovation. De är bristfälliga på att upptäcka och utveckla vad Christensen (1997) kallar omstörtande innovationer. Christensen och Bower (1995) menar att nya teknologier ibland inte möter behovet hos kunderna

i ett etablerat företag. Beslutsfattande personer väljer då att bortse från dessa nya teknologier på grund av att det inte finns ett tillräckligt stort intresse från kundkretsen samtidigt som de redan har en teknologi som säljer väl. De väljer då att inte utveckla eller sälja en innovation som senare leder till att omstörta industrin och marknaden.

Detta är något som entreprenörer har visat sig vara duktiga på. Christensen & Bower (1995) refererar till hur det marknadsledande företaget i mikroelektronik Seagate förlorade det mesta av sina marknadsandelar i hårddiskar på grund av start-up företaget Conner Peripherals. Det var ingenjörer från Seagate som bestämde sig för att starta egen tillverkning av en ny slags hårddisk då de ansåg att deras idé hölls tillbaka på Seagate.

Entreprenörer har idag fler verktyg, metoder och tillvägagångssätt för att testa produkter och starta nya företag. Start-ups är idag företag som har ansamlat en betydande del av kapitalmarknaden. Kapital som investerats i start-ups i Sverige var 13,6 miljarder kronor år 2016 vilket var en ökning från 9,3 miljarder kronor år 2015. Antalet investerare i start-ups har ökat med 129 % från år 2015 till 2016 (Swedish Tech Funding Report, 2016).

En start-up kan förekomma i flera olika former vilket gör det svårt att finna en entydig bild av hur en start-up ska se ut. Enligt Blank och Dorf (2012) är en start-up inte en mindre version av ett stort företag. Författarna definierar det istället som en temporär organisation i sökandet efter en skalbar, repeterbar och vinstgenererande affärsmodell. Ofta görs det en skillnad mot små företag (*eng. small business*) som inte har samma skalbarhet och snabba tillväxtmål relativt en start-up (Blank & Dorf, 2012:12-22).

En modell som vuxit på senare år är den omtalade "Lean Start-Up Model" som ämnar till att influera start-up grundare att tänka på ett ingenjörslignande sätt genom iterativ experimentering och att ta lärdom från misslyckanden (Chesbrough, 2015). Blank (2013) förklarar hur lean start-up har förändrat hur både etablerade företag och nyetablerade företag ser på produktutveckling. Modellen favoriserar experimentering över detaljerad planering, feedback från konsumenter över intuition, iterativ design över det traditionella fokuset att fullgöra designen i hemlighet.

Lean start-up, det begrepp och metod som Eric Ries (2011) ursprungligen myntat handlar främst om utveckling med konsumenten och att ha en agil verksamhet. Det innebär att skapa hypoteser om marknaden och efterfrågan vilka sedan testas på konsumenter. Start-ups ska därmed skapa en “minimum viable product” som syftar till att testas och med hjälp av den feedback som ges kan den iterativt adapteras både snabbt och enkelt. Detta bidrar till att de resurser som behövs kan minimeras och göra det möjligt för start-ups med begränsat finansiellt kapital att skapa nya produkter. Att ha en agil verksamhet handlar just om att utveckla produkter iterativt där årslånga projekt och produktutveckling kan skäras ned och i ett tidigare skede adaptera eller lägga ned idén helt.

Fenomenet med inkubatorer började dyka upp mer inom forskningen i andra halva på 80-talet. En inkubator är en form av företag och anläggning som är till för att bidra med tjänster och kontor för start-ups i tidigt skede. De syftar till att öka sannolikheten för start-ups att bli framgångsrika med deras affärsidé och generera intäkter (Allen & Rahman, 1986; Hackett & Dilts, 2004; Forrest 2014). Inkubatorer har vuxit till att bli ett utbrett fenomen både i USA och Europa. I studien av Dee et al. (2011) visas det till exempel att under år 2005 inkuberades drygt 27 000 start-ups i de cirka 1 100 stycken inkubatorer i Nordamerika. De skapade heltidsjobb för omkring 100 000 personer samtidigt som de genererar mer än 17 miljarder dollar i intäkter. I Europa är fenomenet ännu inte lika utbrett men i de 900 stycken inkubatorer som existerar skapas mer än 40 000 jobb per år.

Likt inkubatorer har fenomenet acceleratorer dykt upp mer på senare. Den första acceleratoren Y Combinator grundades i Boston 2005, och kom senare att flytta till Silicon Valley, Kalifornien. Det är en så kallad venture capital accelerator som grundar sig i att acceleratoren tar en ägarandel i start-up företaget i utbyte mot de tjänster som de tillhandahåller. Fenomenet har vuxit markant de senaste åren. Antalet start-ups som genomgått ett acceleratorprogram har ökat med över 1800% över en femårsperiod i USA (Miller & Bound, 2011). Enligt Global Accelerator Report 2016 så finns det 579 acceleratorprogram som inkuberar 11 305 stycken start-ups (Brunet, et al., 2016).

Inom befintlig forskning så utgör acceleratorer ett relativt utforskat område. Den första omfattande studien som gjordes var i ett samarbete mellan grundarna till Y Combinator och Jed

Christensen. De tog fram ett ramverk för hur en accelerator kopplar samman etablerade företag som vill investera i start-ups (Christiansen, 2009). Därpå har en studie av Miller och Bound (2011) forskat djupare om företagsacceleratorer. Något som poängteras av Miller och Bound (2011) är att vissa inkubatorer upplevs som livsuppehållande för start-ups i kontrast mot acceleratorer. De är beryktade för hög kvalitet av både mentorer och start-ups samt det värde som ges under programmet för start-ups.

Författarna menar att det finns fem huvudsakliga drag i en accelerator som sticker ut från inkubatorer eller andra former av investeringar i start-ups. (1) Ansökningsprocessen är öppen för alla fast med hård konkurrens. (2) Start-up företaget ges startkapital och ofta i utbyte mot ägandeandelar. (3) Det finns ett fokus på ett fåtal grundare och inte en ensam grundare. (4) Acceleratorprogrammet är under en tidsbegränsad period och består av intensiv vägledning från mentorer och förutbestämda event. (5) Istället för enskilda start-ups bygger programmet på att ha start-ups i en klassgrupp (Ibid).

Det har varit mycket intresse i att förstå hur entreprenöriella företag fungerar för att kunna utnyttja detta i mer etablerade företag, men praktiska lösningar har varit få och svåra att genomföra (Katz & Gartner, 1988). Under 90-talet började forskning bedrivas i sökandet att förklara varför stora företag förlorar innovationsförmåga och hur dem strategiskt kan förändra organisationen för att bli mer innovativa (Saleh & Wang, 1993; Audretsch & Vivarelli, 1996; Drazin & Schoonhoven, 1996).

Från detta har konceptet öppen innovation utvecklats av Chesbrough (2003) som en idé att stora företag behöver samarbeta för att uppnå en högre innovationsförmåga. Tyngden av industriella nätverk har därmed ökat med tankar om att dela information angående forskning och utveckling. Detta var något som hölls till största grad skyddat inom företaget historiskt sett och ansågs vara för dyrbart och riskabelt att samarbeta med andra aktörer över organisationens gränser.

Chesbrough (2003) beskriver kampen mellan två stora företag, Lucent och Cisco, som hade två olika tillvägagångssätt i skapandet av innovation. Lucent hade betydande större investeringar i R&D, där Bell Laboratories var kronjuvelen. De lyckades under flera års tid göra enorma

framsteg inom telekommunikation. I motsats så hade Cisco nästintill inga investeringar i intern R&D men de lyckades ändå hålla takten med Lucent och i vissa perioder var Cisco marknadsledande. Deras strategi för att skapa innovativa produkter och tjänster byggde på att investera i start-ups, speciellt de som startades från kompetent personal från Bell Laboratories, giganten AT&T eller Nortel. Cisco arbetade med flera start-ups och byggde långvariga relationer för att i vissa fall inkorporera tekniken eller köpa upp företagen när deras produkter och tjänster vunnit mark hos konsumenter. Detta möjliggjorde ett ständigt utbyte av kunskap och information som gjorde det möjligt att hålla takten i R&D output med, vad Chesbrough (2003:18) beskriver som, den kanske mest framstående forskningsorganisationen i världen. Lucent är ett exempel på vad som skedde med innovation på 90-talet, stora företag började gå från stängd innovation (*eng: closed innovation*) till öppen innovation.

Fördelarna med att förstå det industriella nätverket mellan aktörer tydliggörs av Miller och Bound (2011) varvid man uttrycker de tydliga effekterna hos de etablerade företagen och start-up företagen med ökad inläring hos båda parter genom delad kunskap, ökad agilitet hos det etablerade företaget, finansiering åt affärsidéer och ett förbättrat industriellt nätverk med fler gynnsamma resurser och aktiviteter.

Industriella nätverk formas mellan olika aktörer, runt flöden av resurser och i aktiviteter. Det bygger till del på hur relationer utformas och till vilken grad dessa relationer formas (IMP Project Group, 1982). Nätverk på den industriella marknaden är inte lika utforskade som de som existerar på konsumentmarknaden, det till följd av att det är mycket som är dolt (Håkansson & Snehota, 1995). Författarna utvecklade den så kallade ARA-modellen som kommer användas som ett teoretiskt ramverk i denna uppsats.

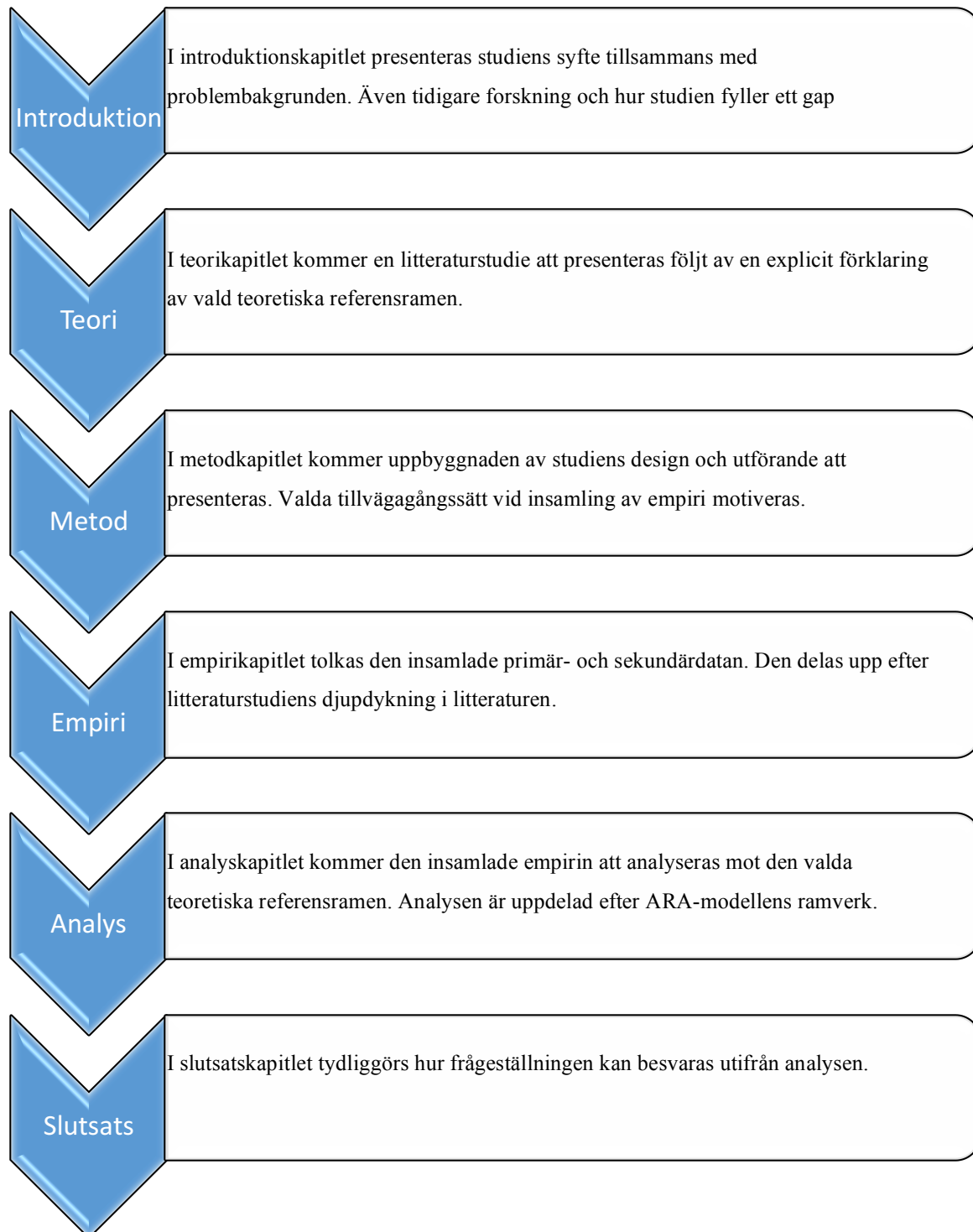
### 1.3.2 Bidrag till forskning

De olika områdena, etablerade företag, start-ups, acceleratorer och nätverk är var för sig genomgående undersökta och till viss del kombinerade med varandra. Men hur nätverket mellan aktörerna är uppbyggt, hur man fördelar resurserna och vilka aktiviteter som genomförs är än idag relativt outforskat i nätverket mellan företagsacceleratorer, stora företag och start-ups. Genom att analysera ett existerande nätverk är studien ämnad till att skapa en förståelse för hur



nätverket är konstruerat och analysera med hjälp av det existerande ramverket ARA-modellen (Håkansson & Snehota, 1995). På så sätt söker vi att bidra med hur ett stort företag skapar ett industriellt nätverk i en företagsaccelerator och på vilka sätt det kan främja innovation.

## 1.4 Disposition



## 2 Teorier

*Teorier och akademisk litteratur som används i denna studie kommer att presenteras och utvecklas i detta kapitel. Kapitlet inleds med en litteraturstudie som leds vidare till industriella nätverk och det teoretiska ramverket ARA-modellen.*

### 2.1 Litteraturstudie

*Litteraturstudien är uppdelad på så sätt att den börjar med att förklara stora företag och deras utveckling i anseende på innovation. Detta efterföljs av hur innovation är en interaktiv process som kopplas ihop med stora företag i så kallade inkubatorer och acceleratorer. I acceleratorer och inkubatorer kommer stora företag i kontakt med start-ups som är nästa del i litteraturstudien. Mellan stora företag, acceleratorer och start-ups råder ett industriellt nätverk där nödvändig teori presenteras för att kunna tydliggöra det teoretiska ramverket – ARA modellen – för studien.*

#### 2.1.1 Stora företag

I Schumpeter's kända verk *Capitalism, Socialism and Democracy* (1942) förklarar han hur kapitalismen är en evolutionär process av ständig innovation. Schumpeter's (1942) ansats till innovation var att de stora företagen var de som skapade innovation i ekonomin på grund av att de kan investera mer i Research and Development (R&D) för utveckling av nya produkter och tjänster. Detta påstående om att stora företag är mer innovativa än små företag har under decenniernas gång kritiserats flitigt av forskare (Fisher & Temin, 1973; Acz & Audretsch, 1987; Acz & Audretsch, 1988; Symeonidis, 1996; Arvanitis 1997; Rogers, 2004; Audretsch & Vivarelli, 1996).

Forskningen om graden av innovation i stora företag från 70-talet till 90-talet har kommit till att sammanfattas av Drazin & Schoonhoven (1996):

- (1) Innovation är universellt åtråvärt för organisationer.
- (2) När en organisation växer över en viss storlek blir den mer trögrörlig vilket gör det svårare att genomföra organisatoriska förändringar och därmed "en haltande skicklighet" i innovation.

(3) Vissa strukturer och vanor kan överkomma trögrörligheten och därmed generera en ökad innovation.

De tre påståenden klargör viktiga delar som har kommit till att bli styrande för många företag. Det första påståendet visar på hur förändring sker i alla sektorer och branscher varpå företag måste bemöta detta med innovation. Detta tankesätt går ihop med den mer eller mindre kända frasen 'Innovate or Die' (Matson, 1996). Trögrörlighet är något som större organisationer drabbas av och därmed, som lyfts i andra påståendet, förminskas skickligheten i innovation. I det sista påståendet så tas möjligheten upp i att stora företag kan överkomma trögrörligheten genom vissa strukturer och vanor.

Den kunskap som existerade kring innovationskraft i företag under mitten av 1900-talet följde Schumpeter's tankar. Utifrån det så skulle små företags roll i innovation minska i en mer internationaliserad marknad samtidigt som stora företag skulle ha möjligheten att utnyttja sina ekonomiska fördelar ytterligare. Det grundar sig också i tanken hur framtida teknologiska framgångar kräver desto mer kapital och investeringar i R&D (Schumpeter, 1942; Audretsch & Vivarelli, 1996). Men det som förbryllade forskarna var hur små företag, med tillgång till mindre resurser, skapade betydande innovation. I artikeln av Audretsch & Vivarelli (1996) samt Acz et. al (1994) studerar de frågan: "*Varifrån får små firmor sina inputs till innovation?*" (eng. *Where do small firms get their knowledge generating inputs?*). De menar att produktionen av kunskap inte endast sker på en enskilds firmas nivå, utan den sträcker sig längre än så. Tanken är att investeringar i R&D av större firmor, staten och universitet "spiller över" (eng. *spillover*) kunskap och idéer till tredje parter där ekonomisk exploatering av kunskapen sker. Det resultat som uppenbara sig var att både i USA och Italien så förlitar sig små företag, och använder mer systematiskt kunskap, från universitet som de sedan introducerar som en innovation. De små företagen hade, liksom Schumpeter menade, mindre investeringar per krona i R&D än stora företag. Men genom att på ett entreprenöriellt sätt använda kunskaps-spillovers ökade de sin innovationskraft och på så sätt kunna skapa en organisation som kan introducera nya produkter till marknaden.

### 2.1.2 Start-up

De personer som drar sig till start-ups är ofta personer villiga att byta bort stabilitet mot känslan att kunna göra en förändring och se ett nystartat företag växa med en kortare tidshorisont (Robehmed 2013). En del som genomsyrar dagens start-ups, som tidigare nämnts, är skapandet av en affärsmodell. Enligt David Teece (2010) är affärsmodeller essentiellt i en marknadsekonomi där det existerar konsumentval, transaktionskostnader och heterogenitet mellan konsumenter och producenter samt konkurrens. Det är antaganden som ofta inte finns med i det traditionella synsättet i ekonomisk teori som förutsätter homogenitet, perfekt konkurrens och en jämvikt på marknaden för producenter och konsumenter. Vidare, fyller affärsmodellen det behov som företag har med att föra sina teknologiska upptäckter eller nya tjänster till marknaden för att skapa värde för konsumenter. Det kan krävas någon form av plan eller modell för att lyckas sälja sin idé eller produkt till köpare. Detta kan i många fall ske iterativt så att idén eller produkten adapteras gentemot konsumentens behov, önsknings- eller rådande affärsmiljö.

Rita McGrath menar i hennes bok "*The End of Competitive Advantage*" (2013) att bestående konkurrensfördelar (*eng. sustainable competitive advantage*) är det förgångna och att det krävs för företag att konstant finna nya konkurrensfördelar för att överleva. Hon menar att temporära och övergående konkurrensfördelar (*eng. transient advantage*) börjar bli normen idag och att företag bör organisera sig för detta nya snabba marknadsklimat. Weiblen och Chesbrough (2015) tar upp exemplet att företag som Facebook och Tesla har ändrat normen för vilka företag som kommer med "the next big thing", nämligen start-ups. De lanserar innovationer på marknaden som i sig är omstörtande (*eng. disruptive*) för hela industrier. De menar att företags enda sätt att framgångsrikt konkurrera är att lansera omstörtande innovation i dagens globaliserade ekonomi.

Miller & Bound (2011) beskriver tre trender för start-ups ekonomiska förutsättningar. Den första är att kostnaden för att skapa start-ups sjunker. Idag finns en bred tillgång till programvara med lägre kostnad. Det är en förutsättning för start-ups att snabbt kunna komma igång och ta bort den stora kostnaden att införskaffa servrar. Andra kostnader som sjunkit är kontorsplats och program som baseras på att betala mindre summor pengar över en tidsperiod istället för en klumpsumma. Det förstnämnda kan till och med vara fri från kostnad om start-up företaget får kontorsplats i en

inkubator. Den andra trenden idag är att kostnaden har sjunkit för att få nya kunder. Start-ups har tillgång till mer sofistikerade verktyg i jakten på potentiella nya kunder samtidigt som kostnaden för marknadsföring per kund kan sänkas genom användandet av exempelvis Facebook Adverts eller Google Adwords. Den sista trenden som går uttyda är en enklare insamling av intäkter. Det finns fler förutsägbara affärsmodeller och användarvänliga program och verktyg. Exempelvis finns enkel tillgång till "kundvagnar" på e-handel, betalningstjänster som Pay-Pal och App Stores som erbjuder start-ups snabba sätt att monetarisera på.

Altringer (2013) menar att den begränsade tillgången på resurser som start-ups vanligtvis har gör att organisationen och de anställda tvingas till att skapa nya, innovativa lösningar för resurskrävande problem. Vilket i motsats till stora företag med större tillgång till resurser ändå misslyckas med innovation.

### 2.1.3 Relationen mellan stora företag och start-ups

Rundquist och Chibba (2001) påpekar att bristen på innovation inom stora företag är starkt förknippad med en bristande radikal innovationsförmåga. De stora företagen har svårigheter att sammanföra tillräckliga resurser och kompetens för att åstadkomma radikal innovation.

På grund av detta har stora företag under de senaste två decennierna haft en prioritet att sträva efter att bli mer entreprenöriella. Öppen innovation (2003) ses som ett steg in i en ny tid för stora företag där tankar om entreprenörskap kunde materialiseras till nya typer av strategier. Det som tidigare har varit möjligheter till att inkorporera entreprenörskap har främst varit genom uppköp av unga företag men idag poängteras samarbeten med start-ups och entreprenörer som en alltmer utbredd strategi för att uppnå innovationskraft (Weiblen & Chesbrough, 2015). Universitet ger till exempel idag utbildningar i entreprenörskap, ger bidrag med kapital och kontor till studerande och håller tävlingar för start-ups (Weiblen & Chesbrough, 2015).

Stora företags relation till start-ups innebär utöver de fördelar som nämnts även utmaningar som Weiblen och Chesbrough (2015) beskrivit i fyra problem. Det första problemet för stora företag är att bevaka alla start-ups, identifiera de med störst potential och arbeta med företaget samtidigt som start-ups sprids på en global nivå. Det stora antal start-ups gör det svårare än någonsin att

fånga upp rätt kandidater och arbeta med dem. För det andra så krävs det från stora företag att snabbare ta beslut från interaktionerna med start-ups om vilka de ska bygga relationer med, dela kunskap och expertis med och vilka som ska ges resurser och kapital. Det tredje problemet blir hur stora företag ska ge värde till en start-up som redan har tillgång till flera olika inkubatorer och acceleratorer, affärsänglar, andra hjälpsamma institutioner samt andra vägar till att få kapital som exempelvis crowdfunding. Slutligen, står de inför dilemmat hur de ska samarbeta med start-ups. Det läggs vikt på att stora företag har ett klart strategiskt mål där det framgår en tydlig modell för hur interaktionen ska gå till, både med resurser och aktiviteter (Weiblen & Chesbrough, 2015).

#### 2.1.4 Acceleratorer och inkubatorer

Sedan dotcom eran tog fart efter sekelskiftet har intresset och miljön för att starta upp företag förändrats dramatiskt, och framförallt det ökade intresset för så kallade tech-start-ups (Miller & Bound, 2011). Ett nytt sätt att inkubera tech start-ups växte fram med syfte att koppla samman det ökade intresset för ny teknologi tillsammans med investerare för att vidare skapa en gynnsam symbios parterna emellan.

Det är relevant att tydliggöra skillnaden mellan en inkubator och en accelerator, då de både riktar sig till entreprenörer. En accelerator är mer fokuserad på att accelerera en existerande idé och en inkubator ska inkubera disruptiva idéer för att så ett frö som ska bli ett företag (Forrest, 2014).

För att klara av dagens snabbväxande omgivning krävs det att man är explorativ utanför företagets organisatoriska gränser (Chesbrough, 2003; von Hippel, 2005). Det är en grundanledning till att etablerade företag strukturerar program för att anamma den entreprenöriella kraften (Horn, 2014; Mocker, 2015).

Weiblen och Chesbrough (2015) poängterar att vid framgångsrik företagsinkubation läggs vikt på att själva inkubationsfaciliteten ska vara frånkopplat från den primära organisationen och att de inkuberade företagen endast är ett "basic rules company". Innebörden är att de ska få frihet att få experimentera och iterera utan att hindras av riktlinjer och strukturer från det stora företaget som kan stävja innovation. Författarna lyfter fram olika modeller för stora företags engagemang med start-ups. Dessa är till stor grund inspirerade av öppen innovation och har utvecklats under det

senaste decenniet av vad som kom att bli stora innovativa företag. En av modellerna är just företagsinkubation i form av en accelerator eller inkubator. Det finns smarta idéer och lovande teknologier som skapas inom företaget men som på något sätt inte passar in i det stora företags affärsmodell. Istället för att idén eller teknologin rinner ut i sanden på grund av att den inte är anpassad för affärsmodellen så försöker vissa stora företag replikera och adaptera accelerators för deras verksamhet.

De ger samma förutsättningar som en venture capital accelerator i form av finansiering, co-location (placering av acceleratoren på en designad plats), expertis och värdefulla kontakter. Intentionen med företagsacceleratorer är att grundarna ska få en start-up liknande miljö där radikal innovation och disruptiva idéer kan växa frånkopplade den byråkratiska och trögrörliga verksamheten i det stora företaget. Om start-up företaget är framgångsrik kan det nya företaget ta an marknaden på egen hand som ett dotterbolag eller så kan den återintegreras i företaget som en separat avdelning (Weiblen & Chesbrough, 2015).

Det har nyligen börjat dyka upp företagsacceleratorer som också ämnar till att inkorporera externa idéer och ny teknologi. De ger då samma möjligheter som för sin interna personal och genom en ansökningsprocess kan de externa personerna bli antagna till acceleratorprogrammet. Start-up inkubering har gett positiva resultat i ökad tillväxt och fler start-ups som överlever på grund av de resurser och tjänster som de förses med (Weiblen & Chesbrough, 2015).

Kohler (2016) lyfter fram att företagsacceleratorn behöver vara designad på ett effektivt sätt för att ge värde för start-ups och skapa fördelar i innovation för det stora företaget: "Corporate accelerators need to be designed effectively to add value for startups and create innovation benefits for the company."

#### 2.1.5 Interaktiv innovation

R&D har tidigare varit något som företag har varit minst villiga till att dela med sig av då det setts som en stark konkurrensfördel (Hagedoorn 2003). Ökningen av samarbeten inom forskning och utveckling härrör till de belägg som existerar för att interaktioner med externa aktörer leder till ökad innovation (Doloreaux, 2004). Författaren kom fram till att innovation är en process som



utvecklas i interaktioner med andra aktörer. Resultaten visar också på att externa resurser har stor påverkan på nya idéer och innovationsprocessen inom företaget. Vidare, är externa källor av kunskap av stor vikt när det kommer till att få en konkurrensfördel i realisationen av innovationer. Nätverk för innovation existerar inte bara inom en sektor utan det sträcker sig även till andra sektorer. Dewick och Miozzo (2004) menar att tidigare litteratur inom innovation har sett det enskilda företaget som drivande i innovationsprocessen. Men deras perspektiv antyder att innovationsprocessen ofta bygger på ett samarbete mellan flera aktörer som är essentiellt till det enskilda företags strategi i utveckling av innovation. De kom fram till att nätverk över sektorer som faciliterar informationsflöden och resurser samt den tillit som krävs för att ta till sig och sprida ut innovation har blivit en nyckelstrategi hos företag.

Som tidigare antytts är nätverk en central del i dagens skapande av innovation. Det är en fundamental förändring för hur företag skapar innovation genom att gå från stängd innovation till öppen innovation. Henry Chesbrough (2003) satte benämningen 'open innovation' på kartan. Begreppet har idag kommit till att genomsyra de flesta industrier med såväl små som stora företag. Dess tankar om att intern och stängd innovation hos organisationer inte längre räcker till för att hålla sig på toppen kan sägas botten i citatet "*in a world of abundant knowledge, not all smart people work for you*" (Chesbrough, 2003). Det han menade är att i och med globalisering och flexibilitet på arbetsmarknaden är det en omöjlighet att ha alla de mest kompetenta anställda. Därmed behövs en öppenhet för externa idéer och samarbeten över organisatoriska gränser, det vill säga nätverk, för att oftare uppnå mer värdefull innovation.

Öppen innovation definieras enligt Chesbrough (2006) som "*the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation, respectively.*" Ett underliggande koncept till öppen innovation är att få kontroll på de R&D spillovers som sker från olika aktörer i samhället, över organisatoriska gränser, och på ett effektivt sätt utnyttja den kunskapen. Firmor kan avsiktligt skapa processer för att få kontroll på kunskap som flödar över organisationers gränser och de kan ta till medel för att skapa värde från kunskapen. I slutändan ska innovation skapas, det vill säga utvecklandet av en process, produkt eller service som kan kommersialiseras. En viktig aspekt som tas upp i Chesbrough's senaste bok '*New Frontiers of Open Innovation*' är betydelsen av både implicita och explicita

affärsmodeller. Affärsmodellen handlar inte bara om hur värde skapas (*eng. created*) i nätverket utan den ska också vägleda eller visa tydligt hur värde fångas (*eng. capture*) bland de involverade organisationer (Chesbrough, 2014:18).

I samband med forskning som bedrivits om interaktiv innovation började ny teoretisk forskning inom industriell marknadsföring och inköp växa fram. Forskningen grundade sig i att kritisera gamla teorier om hur företag bör interagera med varandra och istället begrunda att företag har relationer sinsemellan (IMP Group, u.å).

## 2.2 Industriella nätverk

I samband med forskning som bedrivits angående R&D partnerskap och spillover effekten började ny teoretisk forskning inom industriell marknadsföring och inköp växa fram. Håkansson et al. (1982) undersökte empiriskt material baserat på fem europeiska länder och kom att utmana fyra tidigare ansatser inom forskningen. För det första, påvisades att affärsutbyten inte går att förstå som separerade och oberoende transaktioner utan istället involverar komplexa relationer mellan köpande och säljande organisationer. De industriella relationerna är ofta täta och kan också pågå under en lång tid. För det andra utmanas perspektivet på att det säljande företaget manipulerar marknadsmixen för att få en respons av en generaliserad och passiv marknad. Istället menar de att det är av största vikt att undersöka interaktionen mellan både den köpande och säljande aktören då vilken som av aktörerna kan vara mer aktiv i relationen. I den tredje ansatsen utmanas traditionella ekonomiska teorier med antagandet om en atomistisk marknad. En atomistisk marknad antar att det finns många små företag som pressar priser gentemot varandra vilket leder till perfekt konkurrens på den industriella marknaden. Men det som empirin påvisade var att industriell marknadsföring och inköp verkar ta plats i stabila och långvariga affärsförhållanden. Slutligen, utmanas den tidigare forskningen inom industriell marknadsföring och inköp genom att påvisa att båda parterna, köpare och säljare, är involverade i processen. Därmed är ingen av parterna passiv i transaktionen utan de försöker påverka och kontrollera processen. Detta medför att en trovärdig analys kan endast nås genom att göra en simultan analys av både den köpande och säljande parten i relationen.

På anledning av dessa utmanande upptäckter så skapades forskarnätverket Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP) som syftar till att studera industriella relationer. Fokus har fortsatt varit på att samla in empiri om hur företag gör affärer i en industriell kontext och vad för svårigheter som uppstår av beroendeförhållanden. Det har forskats med empirisk basis i marknadsföring, inköp, teknologisk utveckling, management, logistik, business communities och flera andra fält som har behov av att utveckla teoretiska verktyg för att kunna förstå hur affärsrelationer fungerar (IMP Group, u.å).

Håkansson och övriga forskare inom IMP har fortsatt att bedriva forskning och har levererat material och teori för analys av industriella nätverk (IMP Group, u.å). Senare forskning har kommit fram till att en kritisk faktor till innovation och effektivitet är just industriell marknadsföring och inköp. Han menar att de dagliga interaktioner som sker mellan företags personal kan vara av hög grad betydande för att skapa innovation. Industriell marknadsföring och inköp handlar, i den här bemärkelsen, om att skapa, använda och adaptera idéer och projekt mellan köpare och säljare. I sin essens så skapar ett industriellt samarbete flera möjligheter i att finna produktbehov och nya produktlösningar. Det är genom interaktioner mellan köpare och säljare som en djupare förståelse för möjligheter gällande produkter uppnås och därmed erhåller inblandade aktörer en viktig ingrediens till sin problemlösningsförmåga. Detta går hand i hand med skapandet av innovativa lösningar då ju mer av de här interaktionerna mellan köpare och säljare, desto större sannolikhet att teknologiska utvecklingar leder till innovation (Håkansson & Waluszewski 2013).

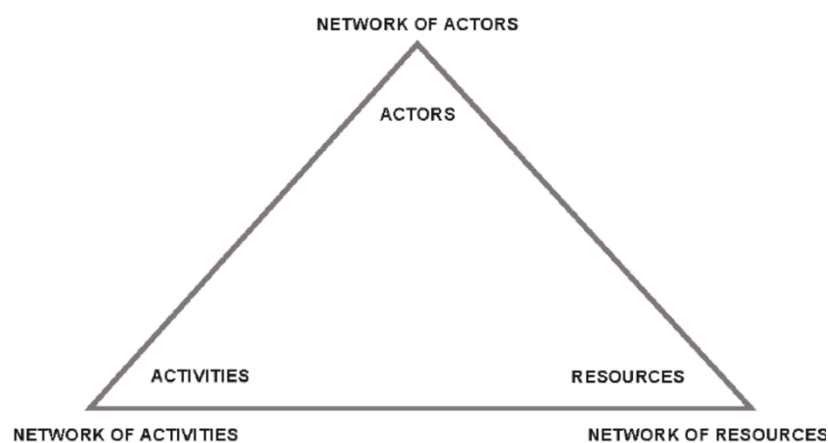
Grunden för många av de studier som gjorts gällande industriell marknadsföring och innovation är ARA-modellen. Det var redan under 90-talet som Håkansson och Snehota (1995) började utveckla en modell för att på ett systematiskt sätt möjliggöra analys av industriella nätverk.

### 2.3 ARA-modellen

En organisation är allt som oftast länkat till olika organisationer för att kunna verka och fokusera på det man själv gör bra. En del aktiviteter, med varierande innebörd för organisationen, delas ut och beroende på behovet av aktiviteten så formas olika relationer. I boken *Developing relationships in business network* definerar Håkansson och Snehota (1995) en relation som en

ömsesidigt orienterad interaktion mellan två ömsesidigt engagerade parter. Vidare påpekar Håkansson och Snehota (1995) att alla relationer är unika, men kan sorteras efter två kriterier; en av dem speglar *vem* som är påverkad och en speglar *vad* som påverkas. Vem som kommer att påverkas av relationen är framförallt kopplat till de ömsesidigt engagerade parterna, men vad det är som påverkas är uppdelat i tre dimensioner som formar ARA-modellen. Aktivitetslänkar utgör en del och fokuserar på de aktiviteter som sker internt och externt där relationen skapar länkar mellan aktiviteterna i organisationerna. Resursbindningar innebär att de länkar som kopplas samman i en relation utgörs även av resurser som måste kontrolleras av organisationerna. Det finns olika grader av resursbindningar beroende av behov och transparens i relationen men är liksom aktivitetslänkar något som kopplas samman i en relation. Den sista är aktörsbindningar som ämnar till att beskriva hur aktörer binds samman i en relation och hur de utvecklas i takt med att relationen fortlöper.

### 2.3.1 Relationer i ARA-modellen



Figur 1. ARA-modellen (Håkansson & Snehota, 1995)

Alla industriella relationer är olika, men kan ofta delas upp i aktörer, resurser och aktiviteter. Detta innebär inte att det alltid sker ett utbyte av resurser, men att det ofta går att urskilja att en eller flera av dessa ligger. Figur 1 indikerar att det råder samspel genom resursbindningar, aktivitetslänkar och aktörsband och att de tre lagerna inte står var och en för sig. Håkansson och Snehota (1995) beskriver det som att aktörer genomför aktiviteter och genererar resurser, aktiviteter är resurskrävande och utvecklas i takt med att aktören utvecklas. Resurser i sin tur

begränsar mängden aktiviteter ett företag kan genomföra. Samspelet mellan lager är essentiellt och kopplingen mellan bindningar, länkar och band anpassas efter varandra och är en förutsättning för fortsatt utveckling av relationer. Om relationen enbart består av ett av nämnda lager så tenderar banden att vara svagare än om det är flera lager involverade (Håkansson & Snehota, 1995, s.34). Det ska även adderas att modellen är generell i bemärkelse att det finns självfallet andra typer av kopplingar än bindningar, länkar och band mellan företag.

### 2.3.2 Teoretiskt användande av ARA-modellen

Modellen ämnas till att analysera band, bindningar och länkar som sammankopplar aktörerna, resurserna och aktiviteterna vilket skapar ett industriellt nätverk. Hur detta nätverk är uppbyggt kommer att grundas i informationen som samlas om de olika lagren och även hur många olika lager som existerar. Nätverksstrukturen som enligt Håkansson och Snehota (1995) korrelerar starkt med andra nätverk beror både på interna förhållanden hos företaget i fråga men likaså på externa förhållanden så som marknaden.

### 2.3.3 Aktörsband

Relationer mellan aktörer kan liknas med den som finns mellan två personer. Att bli ansedd att vara en bra vän eller nära aktör ger en upplevd styrka och trygghet som bygger relationen och formar både en identitet hos och mellan aktörerna (Håkansson & Snehota, 1995, s.32). Identiteten mellan aktörerna formas även av andra relationer, och skiljer sig i olika band då regler och förhållningssätt anpassas till den specifika relationen. Band är direkt kopplade till den ömsesidiga mängd av uppmärksamhet och intresse mellan parterna och bygger på en två-vägs koppling mellan parterna där man både ger och tar (Håkansson & Snehota, 1995, s.32). När relationen utvecklas mellan aktörerna så formas ett starkare band, företagen emellan, som gör att företagen lär sig mer av varandra. Att lära av varandra utgör en central funktion, och utvecklar i sin tur relationen som kommer göra företagen mer konkurrenskraftiga (Håkansson & Snehota, 1995, s.32). Likt en relation mellan två personer kommer det alltid att finnas en osäkerhet, men i takt med att relationen utvecklas kan ofta förtroende bidra till en minskad osäkerhet (Håkansson & Snehota, 1995, s.32).

#### 2.3.4 Resursbindningar

Ett företag består av ett stort antal olika resurser, både materiella som anställda, utrustning och anläggningar och immateriella i form av kunskap och varumärke. Relationer, företag emellan, påverkar hur företag utnyttjar sina tillgångar och kan genom en relation bli sammankopplade. Resurser i en relation fyller inte enbart syftet att bli tillgängliga för den andra parten, utan kan även kombineras med existerande resurser för att sammanföras och utvecklas (Håkansson & Snehota, 1995). En relation kan ses som en resurs som länkar samman företagets resurser tillsammans med ett annat företags resurser som kan kombinera eller använda materiella eller immateriella tillgångar för att skapa ett mervärde. Håkansson och Snehota (1995) liknar processen att skapa en relation med en investering. De säger att den är kostsam, ofta kostsammare, än framtida intäkter då en relation kontinuerligt måste underhållas. Detta medför att resurser spelar in då de kan skapa nya möjligheter, men även begränsningar i vilka aktiviteter ett företag kan göra med andra företag. Detta då relationer blir djupare så blir resurser ofta mer integrerade vilket skapar ett värde, men gör det även svårare att skapa relationer och i sin tur dela resurser med andra företag. Hur dessa relationer förvaltar resurserna kommer att definiera värdet av resursutbytet (Penrose, 1957).

#### 2.3.5 Aktivitetslänkar

Relationer mellan företag är väldigt komplexa. Beroende på hur relationen hanteras mellan två företag så kommer det att påverka deras aktiviteter, både i företaget och i relationen till relationsparten. Detta bygger upp en aktivitetsstruktur hos företagen som binds ihop av aktivitetslänkar. Två företag kan ha en affärsrelation som länkar samman tekniska-, administrativa- eller kommersiella aktiviteter (Håkansson & Snehota, 1995).

Tekniska aktiviteter är aktiviteter som sammanlänkar kunskap och färdigheter om kärnaktiviteter som produktutveckling, administrativa aktiviteter förklaras som kunskap om omkringliggande faktorer som inte hänförs direkt till kärnaktiviteten som redovisning och kommersiella aktiviteter är aktiviteter med ett lönsamhetssyfte (Håkansson & Snehota, 1995). Genom att koppla samman aktiviteter i en relation, så är allt som oftast de aktiviteterna länkade med andra aktiviteter tidigare, och länkarna för på så sätt ihop mångdubbelt med aktiviteter. De interna aktivitetsstrukturerna inom företagen förändras och kan även komma att påverka

aktivitetslänkarna mellan organisationerna vilket innebär att det är en förutsättning att länkarna är anpassningsbara för att förändringar hos en leverantör inte ska förändra hela aktivitetsstrukturen. Aktivitetslänkar är inte enbart vertikala relationer mellan leverantör och mottagare, utan kan även ha en horisontell funktion där relationen kan användas för att effektivisera och anpassa exempelvis leverantörens produkt till att fungera till mottagaren tidigare i utvecklingsstadiet. En relation ska skapa en möjlighet till produktivitet hos de involverade, och då båda företagen i en relation har andra relationer är aktivitetsstruktur och aktivitetslänkar ett sätt att hantera relationer och förstå kopplingar (Håkansson & Snehota, 1995). Eftersom att aktiviteter hos underleverantörer påverkar leverantörer som i sin tur påverkar köparen och dess kunder är aktivitetsstrukturen varierande i olika industrier. Bilindustrin och allt fler industrier har idag noggrann uppföljning på många av sina leverantörers underleverantörer för att utfallet av en aktivitetsförändring kan genom aktivitetslänkar påverka mycket och detta är vanligare ur ett hållbarhetsperspektiv där en aktivitet kan följa kedjan och skapa stora svängningar flera länkar fram säger Håkansson och Snehota (1995).

#### 2.4 Sammanfattning av teori

Teoriavsnittet har presenterat en grund för stora företag, start-ups, acceleratorer och relationerna sinsemellan. Hur innovation är en interaktiv process och hur tidigare forskning begrundat det påståendet förklarades och öppnar för det primära teoretiska synsättet som används under studien. Den interaktiva processen skapas genom industriella nätverk där det sker ett flöde av resurser och aktiviteter mellan aktörerna inom nätverket där vikten av relationer liknas med de som existerar mellan personer. Innebörden av aktörer, resurser och aktiviteter förklaras för att ge en stabil grund att analysera empirin på.

## 3 Metod

*I forskningsansatsen ska vi beskriva hur vi valt att angripa problemformuleringen och varför vi valt just det sättet. För att möjliggöra detta ska vi nedan förklara den forskningsstrategi vi tänker tillämpa samt våra etiska överväganden.*

### 3.1 Forskningsansats

I boken *Business Research Methods* skriven av Bryman och Bell (2015) förklarar författarna olika forskningsansatser och strategier när det kommer till forskning inom 'business'. Det första som bör nämnas är det strategiska valet av kvantitativ kontra kvalitativ studie. Valet av dessa två grundar sig i vad det är vi vill undersöka och hur det på bästa sätt ska gå till. Det stora faktum som särskiljer de två olika metoderna är att kvantitativ forskning bygger på att materialet går på ett vettigt sätt att kvantifiera (Bryman & Bell, 2015:26-28). Vilket är till motsats till en kvalitativ studie som bredd kan definieras som "någon form av forskning som kan producera upptäckter vilka inte har uppkommit från statistiska procedurer eller andra metoder av kvantifiering." (Strauss och Corbin, 1990:17). Vårt fokus och intention är att förstå oss på hur nätverket ser ut och hur det hela fungerar tillsammans för att skapa innovation. Vi anser att vikten på kvantifiering uteblir då vi i första hand behöver förstå oss på mer djupgående i aktörernas perspektiv och resultat från ett acceleratorprogram. Detta grundar sig i att undersöka verkligheten som den är där "...fenomenet av intresse uppenbaras naturligt" (Patton, 2001:39). Med detta i åtanke kommer vår uppsats att vara en kvalitativ studie för att på bästa sätt utforska fenomenet med acceleratörer.

Med vårt syfte att förstå oss på hur ett nätverk designas för ett acceleratorprogram och hur det kan leda till ökad innovation fungerar har vi kommit fram till att använda en abduktiv forskningsansats. Abduktiva studier har vuxit i popularitet inom forskning i 'business' det senaste decenniet. Tankesättet baseras på ett pragmatiskt perspektiv och handlar om en process att förstå sig på ett problem eller likt ett pussel som eftersöks att förklara. Såna pussel kan uppkomma när forskare undersöker ett empiriskt fenomen som existerande teori inte kan förklara. Det handlar om att försöka komma fram till hur det empiriska fenomenet fungerar och därmed försöka finna den bästa förklaringen av den insamlade datan (Patton, 2001:39). Abduktion går hand i hand med vårt mål i analysen om att förstå pusslet kring nätverket och dess faktor till innovation.



Tillvägagångssättet förklaras mer senare i metodkapitlet. Alvesson och Kärreman (2007) förklarar hur "...forskaren ska vara öppen för möjligheten att bli överraskad av data, istället för att använda det för att bekräfta deras förutfattade meningar". Det är av vikt att vi i rollen av forskare är öppna inför all fakta, både från tidigare forskning samt insamlad empiri. I vår process att skriva den här uppsatsen kommer vi arbeta iterativt i form av att vi möter den sociala världen för insamling av empiri i kombination med att läsa relevant litteratur och på så sätt låta förståelsen successivt växa fram. Det är en viktig ståndpunkt hos abduktion för att på så sätt välja den "bästa" förklaringen till olika tolkningar av datan (Bryman & Bell, 2015:27).

Det som ovan har beskrivits kallas även den 'hermeneutiska cirkeln' vilket menas att tolkningen ses som en fortlöpande dialog mellan forskarens förförståelse och möten med data. Denna tolkning blir till förståelse som sedan blir till förförståelse för nästa tolkningsansats (Bryman & Bell, 2015:27). Vad vi kan lära oss från detta resonemang är att tolkningen av helhetsbilden från den litteratur vi läser till uppsatsen kommer från meningen av enskilda delar av litteraturen. Varpå för att motivera vår förståelse för helhetsbilden av litteraturen behöver tänka på att referera på ett akademiskt sätt så att, Ni, läsaren kan vid senare tillfälle förstå hur vi kom fram till vår tolkning av litteraturen. Det förutsätter också att vi inte endast agerar på förutfattade meningar utan tar åt oss av den lästa litteraturen och insamlade empirin.

Den hermeneutiska cirkeln för vidare in oss på vår epistemologi, det vill säga hur vi kommer tolka litteratur. Det tankesättet som vi kommer använda under uppsatsen gång är filosofin fenomenologi vilket är närliggande till hermeneutiken. Utifrån vårt syfte att intervjua personer i nätverket är det anledning till att "...fenomenologen försöker se saker utifrån den personens perspektiv" (Bogdan & Taylor, 1975:13-14). Det fenomenologiska synsättet grundar sig bland annat i att forskare inte kan vara objektiva, varpå resonemanget om den hermeneutiska cirkeln ännu en gång är av vikt. Vidare, och förmodligen det viktigaste, är att fenomenologi är upptäcktsorienterad och tillåter forskaren att på förhand inte specificera vad som ska hittas. Det betyder att det sätt vi tänker insamla data från respondenter är på ett öppet och mindre restriktivt sätt genom semi-strukturerade intervjuer, vilket vi kommer beskriva närmare senare. Vad vi är främst intresserade av är att söka efter en uppfattning av hur nätverket mellan E.ON, MINC och Verve fungerar och skapar innovation. En relevant poäng taget från detta är att det vi finner är

baserat på vår uppfattning av data och teori, men det betyder även att andra typer av tolkningar kan existera (Orbe, 2009).

Utifrån ovanstående resonemang samt studiens genomförande kan vi diskutera huruvida graden av kvalitet i uppsatsen samt om vi kan dra generaliserbara slutsatser från fältstudien. Det första kriteriet som ska beaktas är studiens reliabilitet validitet. Ett distinkt problem för forskare som gör kvalitativa studier handlar om dessa två begrepp och dess betydelse. De syftar på ifall forskaren lyckats mäta det som denne vill mäta. Då mätning av data är i grunden något som involverar kvantifiering har vissa akademiker påstått att reliabilitet och validitet inte är av relevans för kvalitativa studier (Bryman & Bell 2015:51). Å andra sidan, menar andra akademiker att de bör beaktas i forskningens process men att begreppen kräver viss förändring i dess betydelse. Golafshani (2003) beskriver de vitt skilda perspektiven hos kvalitativa metodforskare inom begreppen reliabilitet och validitet. En intressant aspekt för diskussion om begreppen är relevanta för kvalitativ forskning är Patton's (2002) gränsdragning mellan forskarens roll i den kvantitativa och kvalitativa studien. I en kvantitativ studie ses trovärdigheten i hur mätningen utformas men i en kvalitativ studie är forskaren instrumentet. Det vill säga trovärdigheten för en kvalitativ studie beror på dugligheten och ansträngning från forskaren. Begreppet trovärdighet är ett av flera som används för att på ett bättre sätt förklara kvalitén hos en kvalitativ studie. För den här uppsatsen ser vi som det viktigaste att vara trovärdiga för läsaren och kritiska gentemot oss själva. Kritik gentemot den gjorda forskningen återfinns i slutet av metoden under kapitel 3.8 Studiens svagheter.

En annan viktig del är att tänka på vilken grad studien kan replikeras, vilket härrör till reliabilitet. Det är svårt att replikera kvalitativ forskningen då det oftast görs i en social kontext som kan vara praktiskt omöjlig att fullt replikera (Bryman & Bell, 2015:399-400). För att försöka göra det möjligt för läsare att kunna replikera den här studien har vi försökt detaljerat beskriva hur vi gick tillväga i metoden med urval av litteratur, företag och intervjuer.

Likt reliabilitet är validitet ett kriterium som är mer hänfört till kvantitativa studier. Hammersley (1992) menar att validitet är ett viktigt kriterium även i kvalitativa studier men han föreslår också relevans som ett tillägg. Relevans är ett kritiskt perspektiv på hur pass relevant det studerade

ämnet är i sitt akademiska fält och ifall bidraget till forskning är av betydande vikt. Detta är något som vi behöver tänka på vid både genomförandet av studien och vid dess slut. I början av uppsatsen beskriver vi mer ingående på kapitel 1.3.2 Bidrag till forskning.

### 3.2 Forskningsdesign

Enligt Yin (2003:1) så är en fallstudie en strategisk infallsvinkel för en studie där frågorna “hur” och “varför” ska besvaras. Speciellt då forskaren har lite kontroll över händelser, och fokus ligger på att undersöka ett nutida fenomen inom en social kontext. Som Yin (2003:41) skriver är “målet att fånga och beskriva de omständigheter och villkor som en vardaglig eller vanlig situation uppvisar”. För att på bästa sätt kunna förstå det komplexa sociala fenomen som ligger bakom nätverk mellan organisationer har vi valt att använda oss av en inbäddad fallstudie. Detta möjliggör att besvara vårt syfte att förstå oss på hur nätverket fungerar för stora företag och dess accelerator.

Skillnaden från en enskild fallstudie (*eng. Single case study*) är att en inbäddad fallstudie analyserar flera enheter eller underavdelningar inom ett fall (Yin 2003:39-44). I vår undersökning innefattar det uppfattningar hos de olika aktörer som är involverade i nätverket för att försöka införskaffa ett helhetsperspektiv. Med företagsacceleratorer som vårt primära intresse för studien blev vårt fokus att finna en relevant accelerator för analys. De kriterier vi tog fram för att finna ett relevant studieobjekt var att det skulle vara ett stort och väletablerat företag som ligger i framkant med innovation i sin befintliga marknad samt verka i en marknad med god framtidsutsikt. Detta ansåg vi var grundstommen för att finna ett företag som var stort nog för att kunna fokusera på innovation och tydligt visa det. Vidare, är det ett extra incitament att veta att företaget verkar inom en marknad som befinner sig i förändring och ständig utveckling vilket sätter en press på företag att vara innovativa. Med hjälp av eftersökningar och senare på vår handledares rekommendation så tog vi kontakt med acceleratorm E.ON :agile. Företagsinkubatorn är skapad av E.ON, vilket är ett välkänt företag, som är i framkant med etablering av innovativa lösningar på energimarknaden. Valet av fallföretaget tyckte vi var relevant och kan motiveras med att :agile har varit framgångsrikt sedan de startade sitt första acceleratorprogram år 2013 i Tyskland, München. Acceleratorprogrammet i Tyskland har redan hunnit med att ha över 145 stycken start-ups som genomgått acceleratorm (E.ON:agile, u.å). När vi tog kontakt med Sara Hamlin på :agile

i Malmö fick vi snabbt en positiv respons till intervju och vi blev hänvisade till två andra kontakter, en på Verve och en på MINC. Start-up företaget Verve har genomgått acceleratorprogrammet och MINC är den inkubator i Malmö där :agile har sitt kontor och genomför sitt acceleratorprogram. Till följd av valet av E.ON och :agile så föll de två följande valen av företag sig ganska naturligt för att etablera förståelsen för nätverksstrukturen. Ytterligare ett perspektiv fångades genom att få kontakt med en anställd vid E.ON:s Business Innovation-avdelning. Vårt fokus i den inbäddade fältstudien blev nu att samla in data från de aktörerna E.ON och E.ON :agile, Verve och MINC. Vid vårt urval av företag har vi därmed använt oss utav ett målinriktat urval där vi ut efter kriterier har valt att intervju ett specifikt urval i studien (Bryman & Bell, 2015:430).

En potentiell fallgrop för inbäddade fallstudier är när studien endast har fokus på underavdelningarna och misslyckas med att förklara det stora hela (Yin 2003:45). I vårt fall går detta ihop med analysen av de olika aktörerna i nätverket. Vid genomförandet av intervjuerna och skrivandet av empirin så har vi därmed tänkt på att vårt fokus ligger på nätverket och inte på de enskilda aktörerna. Detta problem är något som vi märkte av vid intervjuerna, att det är enkelt att gå in på annan intressant information än den relevanta informationen kring kopplingar inom nätverket. Vi beskriver närmare inpå hur vi har gått tillväga vid genomförandet av analysen för att undkomma fallgropen att ha för mycket fokus på en aktör. Sammanfattningsvis är det därmed viktigt att komma ihåg vårt fokus på nätverket mellan enheterna och inte fastna vid en enhet. Vårt mål med den inbäddade fallstudien kommer att vara att försöka kartlägga och förstå den kontext och processer som de undersökta enheterna är verksamma i för att slutligen förstå dess nätverk. Vi kommer göra detta genom att samla in data från anställda inom de olika enheterna för att få tillgång av deras perspektiv på nätverket.

### 3.3 Insamling av data

Då vi ska utföra en kvalitativ studie med utgångspunkt i att undersöka organisationer och dess nätverk ser vi det som vitalt att skapa förståelse och samla in primärdata genom intervjuer. Detta förklaras närmare i kapitel 3.4 Urval av primärdata. En viktig del vid genomförandet av intervjuer är att spara det material som insamlas. Detta förklaras också grundligare senare.

Snöbollsmetoden användes i urvalet av primärdata som innebär att en initial respondent väljs som ter sig lämplig för att uppfylla syftet. Efter den initiala intervjun får vi kontaktinformation till ytterligare personer som lämpas att intervjua. Vilket som tidigare beskrevs då vi blev hänvisade till en person på Verve respektive MINC. Snöbollsmetoden är en form av datainsamling som vuxit i användning de senaste åren. En viktig aspekt att ha i åtanke är dess subjektiva form då personliga rekommendationer ges. Hur som helst, är det en metod som passar väl till kvalitativ forskning, i jämförelse med kvantitativ forskning, då det inte läggs lika stor vikt vid extern validitet och möjlighet att generalisera (Bryman & Bell, 2015:434f). Snöbollsmetoden har visats vara en bra metod vid datainsamling för forskning som handlar om att förstå sig på ett nätverk av individer och organisationer. Sociologen och teoretikern James Samuel Coleman (1958) rekommenderar snöbollsmetoden då studiens fokus ligger på ett nätverk av individer. Vidare, är det en metod som fungerar då det finns en svårighet att få in en fot hos vissa organisationer eller grupper eftersom metoden förlitar sig på rekommendationer från personer inom samma kontaktnätverk (Bryman & Bell, 2015:435).

### 3.4 Urval av primärdata

*I detta kapitel kommer det att presenteras hur urvalet av primärdata har genomförts. Även förberedelser inför intervjuer och metoden som valts för intervjuform att presenteras. Respondenterna som valts och hur intervjuerna har genomförts kommer vidare att presenteras.*

#### 3.4.1 Val av respondenter

Utifrån snöbollsmetoden så har rekommendationer från den ursprungliga intervjun med Sara Hamlin, verksamhetschef för E.ON :agile, lett till tre ytterligare intervjuer. Någon ytterligare kontakt med ytterligare respondenter på de respektive företagen E.ON, MINC och Verve har inte skett. Detta beror på att vid valet av respondenter så ställdes kravet att de hade kunskap och koppling till acceleratorprogrammet :agile. Sara är, förutom verksamhetschef, också anställd på E.ON Business Innovation sedan några år tillbaka och hon har lång erfarenhet av marknadsföring och kommunikation. Den andra personen som intervjuades var Fredrik Ringström som är medgrundare till start-up företaget Verve och har varit anställd på E.ON sedan 15 år tillbaka. Den tredje personen som valdes ut till intervju var Petra Birkhofer som är Head of MINC Incubator och har hjälpt till över 200 start-ups att genomgå start-up processen på MINC. Slutligen,

intervjuades Jacob Skogström via telefon för att få en större inblick i innovationsavdelningen på E.ON. Han är anställd på E.ON Business Innovation och är ansvarig för projektet EctoGrid. Intervjuerna varade mellan 30 till 60 minuter och tog plats på respondenternas respektive kontor.

Respondenter	Titel	Företag	Intervjulängd(min)
<b>Sara Hamlin</b>	Innovation business Developer	E.ON :agile	59
<b>Fredrik Ringström</b>	Grundare	Verve	49
<b>Petra Birkhofer</b>	Head of Incubator	MINC	39
<b>Jacob Skogström</b>	Innovation Business Developer	E.ON	32

Tabell 1. Respondenter vid intervjuer.

### 3.4.2 Intervjumetod

I kvalitativa studier säger Bryman och Bell (2015) att det uppmuntras att ha frihet i intervjun samtidigt som att man kan ha vissa ramar för att hålla information relevant till ämnet. Genom att låta intervjun flyta på och vara öppen för att tala fritt menar Bryman och Bell (2015) att man får ut information som anses viktig av respondenten och på så sätt kan vi få nya perspektiv att betänka. Inom ramen för kvalitativa intervjumetoder finns det enligt Bryman och Bell (2015) två stycken som utgör majoriteten av de som används; Ostrukturerad- och semi-strukturerad intervjumetod. De båda besitter generella karaktärer från kvalitativa metoder som att de är flexibla och beroende på hur respondenten tolkar problemet. Den ostrukturerade intervjumetoden liknar i sin helhet en vanlig konversation (Burgess, 1984).

Med tanken på att vi skulle primärt använda oss av det teoretiska ramverket ARA-modellen så valdes en mer semi-strukturerad intervjumetod. Detta till grund för att vi ville få svar på ett antal mer specifika frågor kring nätverket och hur den dagliga verksamheten ser ut hos de olika företagen. Den semi-strukturerade metoden som valts ämnar enligt Bryman och Bell (2015) till att ha en intervjuguide som strukturerar intervjun. Att frångå denna utgör inget problem då intervjuaren kan ha fångat intressanta aspekter som inte framgår utifrån intervjuguiden. Detta behandlas mer ingående i nästa avsnitt. Under intervjuerna ställdes även flera följdfrågor för att få ut ett rikt svar från respondenterna. En faktor som betänktes innan intervjuerna var ekologisk validitet som manar forskaren att tänka på ifall de mätningar som gjorts verkligen fångar den dagliga verksamheten. Ett problem kan uppstå om insamling av data görs i konstruerade miljöer,

där den sociala verkligheten skapas istället för att samla in data närmare den naturliga sociala verkligheten (Bryman & Bell 2015:50-51). Detta är ett påstående som är värt att tänka på vid genomförandet av intervjuer att faktiskt träffa respondenten i deras verksamhet och inte på till exempel ett café. När intervjuerna har gjorts så har det skett i deras dagliga verksamhet. Sara Hamlin intervjuades på MINC, Petra intervjuades på MINC, Fredrik intervjuades på E.ON och Jacob intervjuades över telefon. Vi tror att detta har bidragit till en form av professionalism och svar från respondenten som varit väl kopplade till deras arbete.

### 3.4.3 Förberedelse intervjuguide

När intervjuguiden gjordes var den strukturerad med de tre huvuddelar som återfinns i ARA-modellen (Håkansson & Snehota, 1995), nämligen aktörsband, resursbindningar och aktivitetslänkar. Vissa av de frågor som skrevs ner var frågor som vi genomgående behövde få svar på från respektive respondent och till varje respondent utformades också ett par mer specifika frågor just för deras dagliga verksamhet<sup>2</sup>. Betoning var genomgående i intervjuguiden att hålla frågorna relativt generella med utrymme för brett svar från respondenterna. En av de viktigaste sakerna vi tänkte på inför intervjuerna var att inte vara ledande eller ställa ledande frågor. En del av intervjun är ändå att vara med på att ställa följdfrågor på material som framförs men att inte leda konversationen för att få de svar som man önskar (Bryman & Bell, 2015, s.481).

### 3.5 Urval av sekundärdata

I processen av att söka efter sekundär data i form av teori och artiklar har sökmotorerna Google, Scholar, Scopus, ScienceDirect, EBESCOhost och LUBSearch använts. I vår genomgång av relevant litteratur till vår uppsats har vi haft fokus på stora företag och dess svårigheter med innovation och hur de kan öka sin innovativa förmåga. Utforskningen av det ämnet gav oss inriktning och intresse för industriella nätverk och hur relationer och samarbeten kan skapa innovation. Detta har tidigare nämnts i litteraturgenomgången. Då vi kom fram till att det relativt nya fenomenet av acceleratorer, i hänseende till inkubatorer, så bestämde vi oss för att vi vill utforska det vidare. Vid sökandet och urvalet av litteratur till uppsatsens ändamål har söktermer

---

som använts frekvent varit: Innovation, Open Innovation, R&D Spillover, Innovation in Small and Large Firms, Innovation in Networks, Accelerators och Incubators.

Inför uppsatsen har vi spenderat mycket tid på att läsa litteratur inom fältet. De artiklar som vi valt att ta med i uppsatsen har haft många citeringar i Google Scholar och Scopus. Vidare, fick vi mycket hjälp från vår handledare i början av vår studie. Han gav oss en mycket viktig artikel som satte igång tankeprocessen och vår utformning av problembakgrunden. Vidare läsning av referenser som kom från artiklar och böcker gav oss större inblick inom fältet och hjälpte oss på vägen att utforma syftet och det som var relevant i litteraturgenomgången.

### 3.6 Bearbetning av empiriskt material

Det material som använts i det empiriska materialet från primärkällor har varsamt beaktats i form av dess subjektivitet och kontext. De olika respondenterna har olika åsikter och perspektiv på nätverket vilket är en intressant aspekt vid bearbetningen av intervjuerna. Det öppnar upp för jämförelser och kontrasteringar som vi senare kan analysera. Vid användandet av citat och information från respondenterna har vi också frågat i efterhand om de får brukas. För att styrka respondenternas beskrivning och påståenden har vi i vissa fall samlat in sekundärdata. Likt det är en intressant aspekt med åsikter och perspektiv så är de byggda i de flesta fall på subjektivitet vilket vi har beaktat vid redogörelsen av empirin.

Materialet som samlades vid intervjuerna bearbetades genom att lyssna igenom den inspelade versionen av intervjun. För att få en återblick i vad som sades på intervjuerna transkriberades stora delar för att kunna förstå den genomgående röda tråden. Inspelningen lyssnades på multipla gånger för att kunna fånga viktiga perspektiv som blev en konsekvens av att en tydlig transkribering inte gjordes från början. Intervjuerna genomfördes av båda författarna för att kunna få en så övergripande bild som möjligt. Efter att en klar bild av materialet skapats påbörjades en sortering där relevanta partier sorterades till strukturen i empirin. Vi valde att strukturera empirin i nätverkets aktörer, nämligen E.ON, Verve, agile och MINC. Detta för att tydliggöra aktörernas verksamhet och funktion och delaktighet i nätverket.



### 3.7 Tillvägagångssätt vid analys

Vi har valt att analysera empirin med hjälp av främst det teoretiska ramverket ARA-modellen. Kapitlet *Analys* kommer vara uppdelat i tre primära teman utifrån ramverket, nämligen aktivitetslänkar, resursbindningar och aktörsband. Detta påminner som ett traditionellt tillvägagångssätt för analys för en kvantitativ studie, att då börja med förutbestämda idéer för kodning av data (Bryman, 2007).

I själva analysen har vi lagt vikt på att arbeta tillsammans och diskutera teori samt empiri för att kunna utveckla gemensamma idéer och förståelse för datan. I tillvägagångssättet har vi arbetat iterativt med empiri och teori. När det funnits avsaknad av teori har genomgång av litteraturen gjorts för att tydligare fylla upp luckor för att genomföra en koncis och kvalitativ analys. En fördel för studien har varit tillgången till mer datainsamling i form av mailkorrespondens. De intervjuade har varit öppna för fler frågor och funderingar kring studien via mail.

### 3.8 Studiens svagheter

Med grund av de resultat som vi kunnat få fram genom analys så har vi lyckats ge nytt sken till hur acceleratorer kan vara uppbyggda och hur dess industriella nätverk formas för att gynna innovation. Men då vi har undersökt specifikt en accelerator, :agile, finns det svårigheter att kunna generalisera för alla typer av företagsacceleratorer i stora företags strävan efter innovation. Replikering av uppsatsen har försökt möjliggöras vilket hade varit av intresse för framtida studier av det industriella nätverk som uppkommer av företagsacceleratorer och hur det gynnar innovation.

I framtiden hade en mer omfattande studie av flera företagsacceleratorer gett en intressant insikt i hur olika stora företag arbetar med det industriella nätverket som uppkommer. Det hade möjliggjort en jämförelse av resultaten och kunnat styrka slutsatserna som görs. Framförallt möjligheten att kunna generalisera resultatet med en bredare empirisk bakgrund.

## 4 Empiriskt material

*I följande kapitel kommer de svar som mottagits från respektive intervju att presenteras tillsammans med sekundärdata för att ge en kontext till respondentens svar. Kapitlet är uppdelat efter vilken kontext som mottaget svar anses förknippas med då de angränsar till varandra på många plan. Det har delats upp och struktureras efter aktörerna i nätverket; E.ON, Verve och MINC. Acceleratorn E.ON :agile är av stor vikt och har likväl en egen rubrik under E.ON.*

### 4.1 E.ON

E.ON i Norden är sedan år 2001 en del av den tyska koncernen E.ON. Det globala företaget omsätter cirka 38 miljarder euro och har drygt 43 000 anställda världen över (E.ON Nordic, 2016). Den nordiska delen av E.ON hade år 2016 en nettoomsättning på 21 miljarder kronor och ett justerat resultat på 4 miljarder kronor (E.ON Nordic, 2016). Sedan första januari 2016 avknoppade E.ON den del av koncernen med icke förnyelsebara energikällorna till företaget Uniper varav E.ON fortfarande äger 47% av aktierna (E.ON Nordic, 2016). I Sverige har E.ON cirka 975 000 nätkunder och 670 000 egna elkunder, varav 36% av de egna kunderna aktivt valde en miljöprofil i sin elförbrukning (E.ON Nordic, 2016).

Den svenska elmarknaden är idag uppdelad i två separata delar. Kunder betalar en elnätsavgift som ingår i ett geografiskt monopol och en elhandelsavgift som är avreglerad sedan 90-talet och följer elhandelsbörsen Nordpool (Energimarknadsbyrån, 2017). Detta gör att E.ON:s kunder enbart kan påverka sin elhandelsavgift. Den svenska staten har klimatmål att minst 50 % av den totala energianvändningen ska utgöras av förnyelsebar energi år 2020 (Energidepartementet, 2008) med ambitioner att nå 100%. Till E.ON:s fördel så var 55 % av deras elproduktion som såldes år 2016 förnyelsebar el (E.ON Nordic, 2016).

Likt många andra industrier är det viktigt att kontinuerligt förnya sig för att anpassa sig till existerande omgivning. Enligt SCB bytte 376 500 hushåll i Sverige elleverantör under år 2016 vilket jämförelsevis är ungefär samma som år 2014 (SCB, 2016). Vidare, har 514 000 hushåll omförhandlat sitt nuvarande elavtal med sin elleverantör som vilket även det är i princip oförändrat från år 2014 (SCB, 2016). Att ta detta i beaktning till det skattade totala antal elavtal i Sverige på 3 255 000 så bytte 11,5 % elleverantör och 15,8 % omförhandlade sitt elavtal under år

2016. Det tyder på den hårda konkurrens som existerar i elbranschen där de cirka 140 elbolagen får sänka priser och komma med nya erbjudanden för att vara konkurrenskraftiga. Sara menar att det finns så många elbolag beror på att det finns fler mindre aktörer som nischer sig: ”Man märker att det finns många [aktörer] som nischer sig. Det finns dem som tidigt nischer sig på miljö men då har dem oftast ingen egen elproduktion utan då köper dem bara miljömärkt el.”

Innovation är av stor vikt för att kunna fortsätta konkurrera med mindre leverantörer som hyr in sig på nät och har mindre fasta kostnader. Om E.ON ska kunna fortsätta vara en rikstäckande aktör krävs det att de utvecklar och skapar nya affärer. Företaget tillhör de större elleverantörerna som även äger sitt egna elnät vilket medför stora fasta kostnader och tillgångar. Sara menar att E.ON historiskt sett haft tunga projekt men att det idag finns ett måste om att kunna vara öppen för förändring och att kunna arbeta snabbare än tidigare. Sara berättar att det är:

Ett helt nytt sätt att tänka för hela E.ON. Traditionellt sett har vi varit ett företag med generellt sätt mycket ingenjörer. Och det är processer och det är ordning och reda och det är hängslen och livrem och sådär. Och det har det behövt vara liksom, ska man göra ett kärnkraftverk så ska det vara rätt. Och då har det såklart premierats att det ska göras rätt än att hålla någon tidplan. 'Time to market' är inte det som har varit det viktiga. Man har haft stora projekt som varit tunga både personalmässigt och pengamässigt. Nu står vi i ett helt annat läge där vi måste jobba mycket snabbare och förändra oss och hitta nya sätt att göra affärer och liksom jobba på andra sätt med kunder. Så hela E.ON måste förändras.

Fredrik berättar att: “Många av dem stora energibolagen, jag vet inte om det är ett problem, men dem har en historia av att det finns gamla system, IT-system som kanske är dyra att rodda i och svåra att liksom snabbt ändra i och anpassa efter marknaden.”

Sara berättar att att E.ON har jobbat, likt många andra stora företag, med innovation internt i organisationen på avdelningar primärt dedikerade till att arbeta med innovation. Detta främst av sekretess av forskning och utveckling för konkurrenter: Sara beskriver att: ”Traditionellt sätt har det varit in-house innovation där utveckling har varit hush-hush för att inte någon konkurrent ska ta idén.”

Idag har öppen innovation tagit sig in i fler och fler industrier med samarbeten över organisationens gränser. Sara menar att E.ON inte kan fortsätta med endast intern innovation utan måste börja söka efter idéer externt:

Nu är det mycket mer open innovation. Jag tror att det är därför att vi vet att vi måste. Vi ser ju vad som hänt med banken till exempel, alla dem här start-upsen bara kör över dem och bara hittar på nya sätt. Liksom pengatransaktioner eller hur man kommunicerar med kunder som bara helt vänder upp och ner på affären som har varit så stabil och bra i så många år. Så det är bara en tidsfråga innan det kommer till energibranschen.

Samtidigt som den här förändringen sker har Sara iakttagit hur flera lovande idéer inte fick utrymme att utvecklas och testas i organisationen: ”Vi såg att vi hade anställda med jättemycket idéer men det hände liksom aldrig någonting. Alltså dem dog på något sätt i den vanliga verksamheten.”

Det här problemet enligt Sara handlade främst om att det inte gavs tid till utveckling av idéer. Personal som får idéer har dagliga arbetsuppgifter som inte lämnar något utrymme för vidareutveckling av idéer. Det mynnade ut i att starta en företagsaccelerator för att tackla problemen med trögrörlighet, strävan efter innovation och idéer som inte fick tillfälle att utvecklas. Sara menar att det är lättare i affären att satsa på saker som direkt utvecklar det vi redan gör som snabbt kan generera intäkter. Med detta i baktanken såg E.ON möjligheterna med start-ups vilket Sara menar ledde in på att starta företagsacceleratorn :agile:

Jag menar start-ups är mycket mer snabba. Vi måste jobba med stora och små och andra branscher. Vi måste öppna upp oss mer, det finns liksom inget annat alternativ så då är det lika bra att göra det.

#### 4.1.1 E.ON :agile

Den första företagsacceleratorn E.ON :Agile öppnade i Tyskland år 2013. Idag har över 145 start-ups genomgått acceleratorprogrammet i Tyskland. I Sverige startades en svensk version under

våren 2016 och har sedan dess haft två genomförda acceleratorprogram. Det tredje acceleratorprogrammet började i augusti 2017 och fortsätter fram till januari 2018. Företagsacceleratorn :agile bygger på att man tar in tre externa team genom en ansökningsprocess från personer utanför E.ON och tre interna team som består av anställda på E.ON. Teamen ska ha en intressant affärsidé som kan utvecklas vidare i acceleratorn. Tanken är att under acceleratorprogrammet så ska teamen bli till en start-up där affärsidén experimenteras med och iterativt adapteras utifrån vad potentiella kunder vill ha. En intressant aspekt är enligt Sara att affärsidén inte nödvändigtvis behöver vara direkt relaterad till dagens affärer i E.ON. På frågan om ifall accelerators mål är att göra en senare vinst i form av pengar så menar Sara att dess primära mål är istället att skapa en affärskoppling som gynnar båda företagen. Det mest eftersträvade är att finna affärer som kompletterar E.ON.

Det finns två huvudsakliga syften med :agile förklarar Sara. Det första är att skapa nya affärer genom start-ups och det andra är att sprida företagskulturen och arbetssättet i start-ups till E.ON. De team som blir antagna till :agile får tillgång till resurser från E.ON samtidigt som de själva äger idén under tiden i acceleratorprogrammet. Den fem månader långa acceleratorn ger start-up företaget tillgång till mentorskap både av E.ON och inkubatorn MINC, kontorsplats på MINC och ett uppstartsbidrag på € 30 000. Inkubatorn MINC har hjälpt till att bygga upp företagsacceleratorn och de har ett fortlöpande samarbete genom acceleratorprogrammet. Sara förklarar att hon arbetar aktivt med att föra över lärdomarna och kulturen från :agile till E.ON. Sara berättar att de anordnar workshops för att främja lärandet: ”Dels anordnar vi workshops, både heldagar och halvdagar, två eller tre gånger varje termin eller vad man ska säga, höst och vår som alla anställda får gå på. Som är mer såhär innovationsworkshop.”

Hon berättar att den största källan till att föra över kunskaperna till E.ON är de anställda som varit i :agile som sedan går tillbaka till E.ON efter acceleratorprogrammet. De för då med sig den start-up kultur som finns på MINC och det iterativa och snabba arbetssättet som de lärt sig. Sara framhäver också att ett mål med :agile är att uppfattas som mer innovativ internt på E.ON. De interna teamen har ibland då inte någon specifikt utvecklad affärsidé utan den utvecklas under tiden i acceleratorprogrammet:

E.ON har ju liten touch på att man ska uppfattas som mer innovativ internt också. Ibland har dem knappt några idéer när dem kommer in utan man hittar idén under tiden så många kanske inte ens blir bolag och det är dem helt fine med för man får in entreprenörskänslan in i bolaget [E.ON].

Sara menar på samma sätt att :agile fungerar lite som ett marknadsföringsprojekt för att kunna förändra företagskulturen på E.ON:

Såklart är det också en sån här varumärkesgrej men dels för att vi vill förändra den interna kulturen [...] Om man har detta så är det ju också ett sätt att visa att vi gör förändring, vi snackar inte bara om att vi ska förändra

Hon fortsätter att förklara hur :agile är ett sätt för att få in ny kompetens till E.ON där man vill vara en attraktiv arbetsgivare och att det ska komma nya människor med ny kraft och nya idéer. Det är viktigt att i denna tid och det förändringsarbetet som E.ON genomför att man får in ny kompetens utmärker sig som en attraktiv arbetsgivare för unga.

Det är en skillnad på hur avtalen om ägandeskap utformas för de externa och interna start-up företagen menar Sara. De externa teamen får samma resurser som de interna men i deras fall får E.ON en inlösenrätt för de € 30 000 som de ger i kapital. Denna inlösenrätt ger rätten för E.ON att lösa in motsvarande som ägarandel i det skapade start-up företaget.

För de interna teamen säger Sara att under acceleratorprogrammet så äger E.ON de interna start-up företagens idé men i utbyte får de anställda behålla sin lön och förmåner:

Rent skattemässigt så är det ju E.ON som äger idén för annars blir det jättekonstigt om man ska få alla dem här pengarna och allting [...] men man behöver inte ha kvar sina andra arbetsuppgifter så att man får liksom tjänstledigt med betalt kan man säga, om man är anställd, under 5 månader.

Petra berättar att MINC inte varit med i utformningen av avtalen mellan E.ON och entreprenörer i :agile. MINC har många åsikter kring hur avtal ska utformas för att optimera för start-ups. Hon

menar att företagsacceleratorer är ett nytt fenomen för stora företag och hur de då ska förhålla sig till ägande av start-ups är invecklat:

Det här är ju nytt för många 'corporates'. Dem vill gärna äga och jag tror inte alltid att dem tänker på att om det ska lyfta så kan vi inte ha för mycket ägande. Om ett bolag då köper ut sig så kommer ju fortfarande storbolaget ha en del ägande i bolaget och ha dem en för hög andel så kommer dem inte få investering i nästa fas. För investerare vill inte ha passiva ägare som inte puttat in så mycket. Då dödar man nästan bolaget innan det lyft.

I slutet av acceleratorprogrammet menar Sara att det kan bli så att samägande inte alltid är av intresse utan det kan vara mer passande med andra typer av affärsrelationer. Idag har E.ON affärsrelationer med några av de tidigare start-up företagen i :agile där de köper deras produkt eller tjänst. I vissa fall bevakar de tidigare start-ups för att se hur de utvecklar sig.

## 4.2 Verve

I empirin som behandlar E.ON tydliggjordes det vilket behov inte enbart E.ON har, utan även vilket behov elbranschen är utav en förändring. Den konservativa elbranschen har förlitat sig på att det ska vara som det alltid har varit.

Verve är ett projekt som deltog i :agile acceleratorm och drivs av Fredrik Ringström och Åsa Bornander som antogs i den interna kvoten till :agile. De var båda anställda på E.ON och gick in i acceleratorm med en fortsatt anställning och lön kvar på E.ON. Verve startade med en vision att ändra på den konservativa branschen som de ansåg att elmarknaden var. Deras frågeställning när de skapade sin affärsidé var enligt Fredrik: "Om man hade startat ett elbolag 2017, hur hade man gjort då?"

Verve ämnar till att istället för den ursprungliga kostnadsmodellen kr/kilowattimme så tar man en fast avgift. Det innebär att ju mindre el som förbrukas, desto fler kan utnyttja överskottet av el från samma producent. Verve garanterar kunden att elen man betalar för är producerad från lokala producenter. Detta gör att man ur ett hållbarhets perspektiv kan säga att man motiveras av att sänka elförbrukningen hos sina kunder eftersom att det kommer att generera fler kunder per

energiproducent. Detta är något som är svårmotiverat för existerande elbolag eftersom att ökade intäkter beror delvis av ökad elförbrukning. Sara förklarar att Verve's affär genererar intäkter på ett annat sätt vad E.ON gjort: "Och då har dem ju ändrat affärsidén så att det jag betalar för elen går direkt till producenten så då Verve som energibolag tar ingenting av kilowatten, och det är traditionellt så vi har gjort"

Sara fortsätter att förklara hur deras affärsidé utmanar E.ON:s kostnadsstruktur och hur det då kan vara en påfrestning för E.ON: "Men det är klart att när dem då utmanar hela vår kostsamma back-end och utmanar hela affärsidén så borde man ju egentligen tycka att det är lite jobbigt för organisationen men då är det positivt."

Men en viktig aspekt är enligt Petra att Verve's produkt eller plattform egentligen bygger på att göra E.ON mer effektiv och att hela den plattformen dem bygger egentligen är vad som är värdet för E.ON. Dem kan dra ned sina kostnader extremt mycket.

Under sin tid i agile acceleratorm formades idén till vad som senare kom att bli Verve. Ursprungligen ansökte de med en idé som skiljde sig avsevärt från den slutgiltiga produkten, men eftersom att man under acceleratorm får hjälp av mentorer från både MINC och E.ON så itererades konceptet.

Fredrik och Åsa hade ingen tanke på att lämna E.ON och forma ett eget företag efter acceleratorm. Det var tack vare tryggheten av lön och fortsatt anställning som Fredrik testade på företagsacceleratorm. Detta framhävs av Fredrik som ett starkt incitament eftersom att han har en familj att försörja, vilket gjorde att risktagandet som entreprenörskap kan innebära inte riktigt var ett alternativ.

Fredrik berättar hur han och Åsa, medgrundaren till Verve, har varit inbjudna till event och möten där de ska tala om själva acceleratorprocessen och hur de lyckats. Mer nu när de är inkorporerade i E.ON än när de var på acceleratorprogrammet. Fredrik tror att det beror på att E.ON vill sprida budskapet om att anställdas affärsidéer kan bli uppfyllda då "dem vill höra lite om vår resa och att det är möjligt att göra."



Att han arbetat på E.ON i 15 år för att sedan kunna göra denna resa tror han bidrar till en kulturförändring på företaget där han som veteran kunde starta sin egen start-up:

Många tänker att E.ON är som det var för tio år sedan, och man har jobbat här väldigt länge, men jag menar att någon som man kan se började registrera avläsningar kan också söka till Agile [...] så på så sätt är vi ett bra exempel.

Verve valde att efter perioden i acceleratorn, i samråd med E.ON, driva vidare företaget tillsammans på E.ON. De är båda anställda på E.ON fortfarande men arbetar 100% med Verve. På företaget har dem en tillsatt advisory board med medlemmar både från E.ON, MINC och andra förtroendeingivande intressenter som ska stödja företaget.

Så just nu säljer vi E.ON avtal men vi brandar om det lite med vår logga och gör kanske lite mysigare nyhetsbrev. Fredrik fortsätter förklara att "[...] E.ON har ju all kompetens för att göra fantastiska saker och vi behöver bara lära oss hur vi ska använda den på ett snabbare sätt än det här tröga som det har varit förr."

Att Verve, från dag ett, haft möjlighet att sälja avtal i den nya affärsmodellen genom att ha tillgång till E.ON:s befintliga IT-system framhävs som en stor tillgång för Verve. På så sätt har de kunnat fokusera på kärnaktiviteten vilket är att utveckla ett sätt att köpa och sälja personlig och miljövänlig el. Verve har valt att samarbeta med kontakter från MINC, speciellt när det kommer till marknadsföring. På så sätt kan de spara pengar och bygga relationer till kunder som Verve och inte som E.ON. Fredrik förklarar att: "E.ON kan det med adwords, telemarketing och sånt. Men vi vill nå ut till kunderna på ett nytt sätt. Ett sparsammare sätt och skapa relationer och en vilja att vara Verve kund."

Genom att fortsätta vara en del av ett större sammanhang har Fredrik även sett tendenser till att man faller tillbaka in i ramarna och tappar det som är utmärkande entreprenöriellt. Fredrik menar att de blev mer "corporate" när de inkorporerades till E.ON efter acceleratorprogrammet i den bemärkelsen att de började följa riktlinjer och försöka arbeta mer enligt företagsstrukturerna. Han

säger att: ”Istället för att våga släppa något som kunde vara lite ’rough around the edges’ var vi mer såhär att allt skulle vara skitsnyggt och då tar det ju mycket längre tid.”

När det upplevdes av chefer på E.ON så sa dem att de skulle försöka fortsätta mer i samma anda som i acceleratorprogrammet. Fredrik säger att: ”Jag tror dem tycker det är roligare när det är lite ’high chaparall’ men ändå under kontroll. Än att allting måste vara helt perfekt.”

Fredrik känner idag att de inte har exakt samma tillvägagångssätt när de arbetar på E.ON som på MINC. Men de har fortfarande kontakter från MINC då de fortfarande behöver den expertisen och vägledningen. Även om de har använt sig mer av interna avdelningar på E.ON sedan de inkorporerades.

Det som Verve står inför nu är enligt Fredrik att framföra resultat till E.ON för att avgöra vad som händer med Verve till våren:

Detta halvåret [augusti till januari] är dels för att se om vi kan få mer kunder, mer engagemang runt produkten. Det andra är då att se på vilka vägar har vi framåt. Antingen kan vi starta nytt bolag och köra ett helt nytt energibolag, det kan ändå vara ägt av E.ON.

Petra förklarar att Verve upplevde det svårare att sälja sin produkt än vad de trott. Hon menar också att E.ON kan vara otåliga med hur snabbt en innovation kan generera intäkter:

Det var inte lika lätt att sälja det som de hade tänkt. Så jag hoppas att E.ON är med på att saker och ting tar lite tid. Att man måste få iterera och pröva och testa. Man kan inte förvänta sig underverk på ett halvår.

### 4.3 MINC

MINC är en statligt ägd inkubator med ändamålet att främja start-ups inom framförallt södra Sverige och Skåne. Petra säger att anledningen till att MINC finns och existerar är att man ville skapa nya arbetstillfällen. Som inkubator bidrar MINC med lokal, tillgång till mentorskap och

workshops till omkring 30 start-ups. Den unika omgivningen uppmuntrar start-ups att utvecklas och dra fördel av att nätverka och samarbeta med andra start-ups. Petra förklarar att MINC är till för att hjälpa entreprenörer och att de står på entreprenörens sida hela vägen och är där för deras skull.

Som en inkubator arbetar MINC med att bygga industriella nätverk mellan olika aktörer. Fredrik från Verve berättar att de fortfarande har kontakt med start-ups de träffade under tiden på acceleratoren. Tillsammans så hjälper de varandra med aktiviteter som inte tillhör deras kompetensområde. Den breda variationen av olika företag på MINC, både start-ups och även ett fåtal etablerade företag med acceleratörer likt E.ON brygger för en interaktiv och utvecklande miljö. MINC vill att start-ups ska se Malmö som ett ställe där entreprenörskap frodas och växer, och genom att interagera med inkubatorer och företag på olika platser i Sverige så formar man ett större nätverk som gynnar start-ups.

Som tidigare nämnt var MINC med och byggde agile åt E.ON. De tillhandahåller lokal åt acceleratorprogrammet och de två aktörerna delar på konsulttimmar åt start-ups på MINC. Petra förklarar hur MINC och E.ON samarbetar:

Vi kör vissa föreläsningar ihop och dem betalar ju för coacher och det är inte bara coacher från oss utan dem har externa coacher också. Jag är coach också där också faktiskt för några av bolagen så byter vi lite tjänster istället för vi hyr inte ute konsulttimmar. Vi är inte till salu om man säger så utan vi försöker hitta andra sätt. Om jag hjälper till lite med bolagen så kanske dem hjälper oss att finansiera ett event eller någonting som ger nytta för hela Malmö.

E.ON:s sätt att ge tjänster till MINC handlar om att sponsra diverse föreläsningar och events som gynnar start-up företagen och de två aktörerna. Sara berättar att: "På MINC så träffas vi och gör olika saker, vi har ju MINC:s personal som också är mentorer till våra team och vi går in och byter coachingstimmar med varandra."

MINC bidrar till ytterligare bildande av nätverk med stora företag, start-ups, inkubatorer och acceleratörer. Både Petra och Sara berättar att dem samarbetar mycket med Sony:s

företagsaccelerator. Sara berättar att hon också är med i ett nationellt nätverk som heter *Ignite*. Nätverket består av storbolag från hela Sverige som vill träffa start-ups. Så det är deras mål att sammankoppla start-ups och storbolag.

Eftersom att acceleratorprogram har blivit populära så har det utvecklats nya varianter. Petra beskriver hur utvecklingen har gjort att flera olika typer av acceleratörer med olika syften har vuxit fram. Hon menar att :agile ämnar mycket till att utöka E.ON:s marknad och marknadsföra sig som ett innovativt företag. Hon utvecklar att det inte är fel utan berättar att företag, i kontrast till E.ON:s :agile, har skapat accelerator-program med mål att istället bli partners med start-ups. Två företagsacceleratorer som Petra menar har det här tankesättet är KLM Air France och BMW Garage och beskriver hur de skiljer sig åt:

Dem kräver ingen ensamrätt. Dem menar att om inte vi vet vad som ligger och puttrar på därute, hur ska vi då kunna ligga i framkant? [...] Syftet är att dem inte vill missa innovationer. Istället för att börja diskutera värdering med ett bolag så säger man i tidig fas 'kom och låt oss se om det funkar'. Det tror jag mer och mer på.

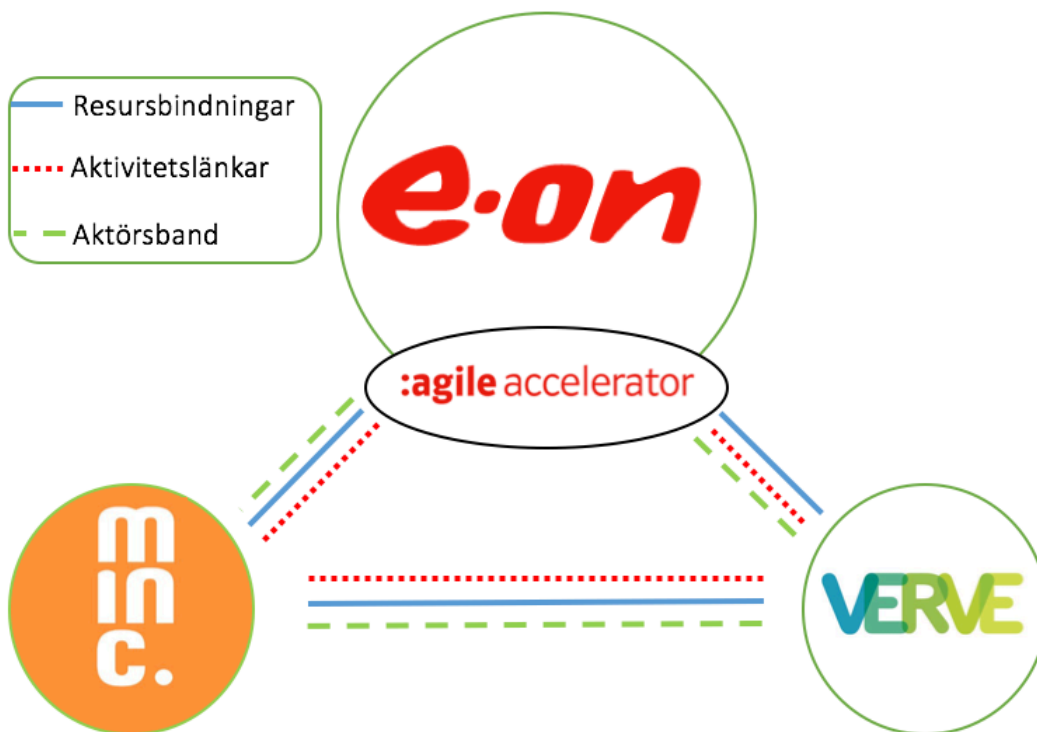
Det Petra menar är att :agiles syfte är att också föra in en entreprenörskänsla till E.ON. Medan KLM Air France och BMW är inne på att se till att dem ligger i framkant i innovation. Hon berättar om ett annat globalt företag och dess företagsaccelerator som också tar in interna och externa team. Hon menar att den företagsacceleratorn kan framstå som att de är innovativa och då främst för att nå ut till yngre personer:

Hur ska man få 'företaget' attraktivt då? [...] de har också startat en accelerator där de också tar in både interna och externa men framförallt externa och det är egentligen också för att sminka på sig att dem är innovativa. Dem är ju jätteinnovativa, inget sagt om det, men dem ser sig ändå som lite tråkiga och kanske inte så framåt. Dem behöver ju nu axla om det för att attrahera mer yngre förmågor.

Detta menar Petra beror på att: ”Det är inte bara lön som lockar när man väljer sin arbetsplats idag och därför är det oerhört viktigt som bolag att inte måla på det [innovation] som kosmetika.

## 5 Analys

I detta kapitel kommer det att analyseras hur syftet, teorin och empirin förhåller sig till varandra. Det kommer att göras strukturerat efter den teoretiska referensramen som ARA modellen utgjort. Utöver empiri från intervjuer kommer sekundärdata användas för att tydliggöra komplexiteten i industrin och inom innovation. Varje avsnitt summeras inledningsvis med en illustration som ligger till grund för analysen och som i efterföljande stycke förklaras hur den är menad att tolkas.



Figur 2 Nätverk konstruerat med empirisk data enligt ARA-modellen

Under tiden som Verve befinner sig i acceleratorprogrammet hos E.ON har nätverket definierats i figur 2. Vid en översiktlig iakttagelse av designen så har enbart relationerna mellan de tre primära aktörerna visualiserats. Figur 2 består av tre huvudaktörer, E.ON, Verve och MINC. I figuren är acceleratorprogrammet :agile inkluderat som en delmängd av E.ON men till viss del aspirerar till att vara lite mer frikopplat och skilt från företaget. Hur dessa relationer är designade och till vilken grad de används kommer vidare att analyseras under respektive koppling. Stort fokus i

analysen vilar i att förstå hur nätverket mellan aktörerna är uppbyggt och hur det förhåller sig till teorin och ARA modellen.

Kohler (2016) säger att bryggan som en företagsaccelerator skapar mellan etablerade företag och start-ups skapar en unik plattform för långsiktig tillväxt och företagsförnyelse. Beroende på antalet kopplingar mellan aktörer av resurser och aktiviteter kommer styrkan på existerande nätverk att kunna, utifrån ARA modellen, att determineras där fler kopplingar ger ett starkare band (Håkansson & Snehota, 1995).

### 5.1 Aktörsband

Aktörsband		Styrka
E.ON $\leftrightarrow$	Verve	III
E.ON $\leftrightarrow$	MINC	II
MINC $\leftrightarrow$	Verve	I

Tabell 2. Aktörsband och styrka.

Analysen kommer att börja med att behandla aktörsbanden mellan aktörerna som ses i tabell 2. Eftersom att bandets styrka beror av senare analys om resursbindningar och aktivitetslänkar kommer analysen om aktörsband att lägga mer tonvikt på att förstå relationen, inbördes aktörers motiv och dess styrka och senare motiveras mer ingående. Enligt tabell 2. kommer E.ON och Verve analyseras först, följt av E.ON och MINC vilket lämnar Verve och MINC till sist. I kolumnen *Styrka* i tabellen illustreras ett förhållande mellan de olika aktörsbandens styrka, där III är starkast och I är svagast, för att genom analysen tydliggöra varför styrkan anses vara enligt tabellen.

Ett nätverk beror av flera aktörer med olika relationer till varandra. I identifierat nätverk har tre aktörer huvudsakligen iakttagits; E.ON, MINC och Verve. Aktörerna har format olika band till varandra beroende på hur man vill förhålla sig till varandra och det krävs ett ömsesidigt intresse för att bandet ska formas (Håkansson & Snehota, 1995). Bandets styrka beror på antalet aktivitetslänkar och resursbindningar som finns mellan aktörerna. Ju mer resurser och aktiviteter som transfereras desto starkare är aktörsbandet. De tre olika företagen har en unik men ömsesidig

relation till varandra där det stora företaget, E.ON, vill skapa en accelerator vilket dem gör genom :agile, medans MINC vill facilitera en accelerator och Verve vill delta i en accelerator. Detta är en förenklad bild av syftet med nätverket, men det beskriver det karakteristiska hos aktörerna som ligger till grund för aktörsbanden.

E.ON besitter mycket kunskap och ser ett behov av att kunna skapa förändring och generera mer innovation både internt, från organisationen, men även externt, från andra källor. Stora företag, likt E.ON, vill kunna utnyttja all den inestående kompetens tillsammans med dess tillgångar, och samtidigt ta in kunskap från externa aktörer för att i slutändan kunna skapa lönsamhet. Grundidén med öppen innovation är att med fler aktörer så kommer innovationskraften öka enligt Chesbrough (2003) och genom att skapa :agile acceleratören etablerades aktörsband mellan E.ON, MINC och Verve.

I figur 2 visualiseras aktörsbandet mellan **E.ON och Verve** tillsammans med aktörsbindningar och aktivitetslänkar. I figuren framgår det även att det är igenom företagsacceleratören :agile som de olika länkarna och bindningarna kopplas från E.ON till Verve även om :agile helt tillhör E.ON. Tidigare har stora företag som velat fånga kunskap tenderat till att genom sammanslagningar eller uppköp integrera in det i de befintliga affärerna istället för att etablera en accelerator. Anledningen till detta har varit för att kunna skydda kunskap och patent, men man insåg att om idéerna hålls inom företagens ramar så integreras dem in till företaget och utvecklas i linje med företaget förr eller senare. Doloreaux (2004) visar att interaktiv innovation beror av externa resurser vilket leder till ökad innovation. Då spillover från externa och interna källor existerar så kan E.ON, genom att ta in Verve som är exempel på intern spillover, även komma i kontakt extern spillover i acceleratören som i sin tur påverkar Verve (Audretsch & Vivarelli, 1996). Då Verve ursprungligen hade en annan idé som inte var helt i linje med vad Verve resulterade i så är det intressant att ta upp aspekten av att Verve verkar ha utvecklats i linje med E.ON, likt det tidigare problemet med integrering efter uppköp. För Verve är en ny affärsmodell men som fortfarande är inom samma bransch som E.ON och det är därför nödvändigt att notera att acceleratören har potential att likt ett stort företag forma sina innovationer och start-up företag. Detta är absolut inte något som är givet då det är svårt att sia i hur utvecklingen av Verve gick till, men det är samtidigt en viktig tanke att ha med. Om det är fallet kan detta vara anses vara

innovationshämmande och vara av vikt att identifiera hur man kan frigöra start-up företagen mer, då befintligt koncept inte skapar full möjlighet till innovation. Petra lyfte variationen av acceleratorer och poängterade att syftet med acceleratören har stor påverkan i utfallet av resultat. Det kunde jämföras med BMW Garage och KLM Air France som enligt Petra hade mindre påverkan och ingen egenrätt i start-up företagen och ett syfte som inte var lika centrerat till företagets ursprungliga affär. Hur detta påverkar är troligen specifikt för olika fall, men det som är värt att notera att det finns olika syften som kan skapa olika förutsättningar för en accelerator. Likväl så ska det tilläggas att Verve är ett av få exempel på en start-up från acceleratören som E.ON valt att fortsätta som vi kan urskilja i empirin. Detta påverkar analysen av acceleratören då ett lyckat projekt tyder på en framgång, men bör samtidigt tas i åtanke att flera projekt inte längre är involverade med E.ON. Utbytet av resurser och aktiviteter mellan E.ON, :agile och Verve är omfattande och bandet dess emellan ses som starkt. Detta kan senare bekräftas då grundarna Fredrik och Åsa valde att fortsätta med Verve inom E.ON vilket indirekt tyder på starka band. Banden mellan aktörerna stärks i ett fortsatt samarbete vilket skapar stora barriärer för Verve om de skulle vilja separera sig från E.ON.

**E.ON och MINC** har likt E.ON och Verve i figur 2. ett aktörsband bundet med resurser och aktiviteter men det anses vara en viss skillnad mellan E.ON och MINC samt E.ON och Verve. Ur ett rent organisatoriskt perspektiv så befinner sig företagsacceleratören :agile på MINC och majoriteten av aktiviteterna är länkade mellan :agile och MINC, men ur ett finansiellt perspektiv så är det till E.ON som relationen med flöde av resurser och aktiviteterna sker med. Detta påverkar på så sätt att det är viktigt att hålla isär E.ON och E.ON :agile då de inte helt fungerar som ett och samma företag. Det ska inte misstolkas som att dem har olika mål, utan de båda vill i grunden främja E.ON:s tillväxt, men hur de ska nå detta är genom olika vägar. Detta gör att det är ett komplicerat aktörsband men eftersom aktören är E.ON och :agile anses vara ett projekt i form av en företagsaccelerator inom E.ON kommer det perspektivet att analyseras. Likväl som med Verve fångas spillover upp från MINC där bredden på idéer är stor och likaså nätverket som gör att ett etablerat företag som E.ON kan hitta nya partners utöver de som redan existerar inom acceleratören. Utbytet av resurser mellan E.ON och MINC relateras till största del av faciliteringen av företagsacceleratören som även kopplar ihop aktiviteter och detta gör att bandet mellan aktörerna till någorlunda starkt. Att lokalisera en accelerator utanför den primära organisationen,



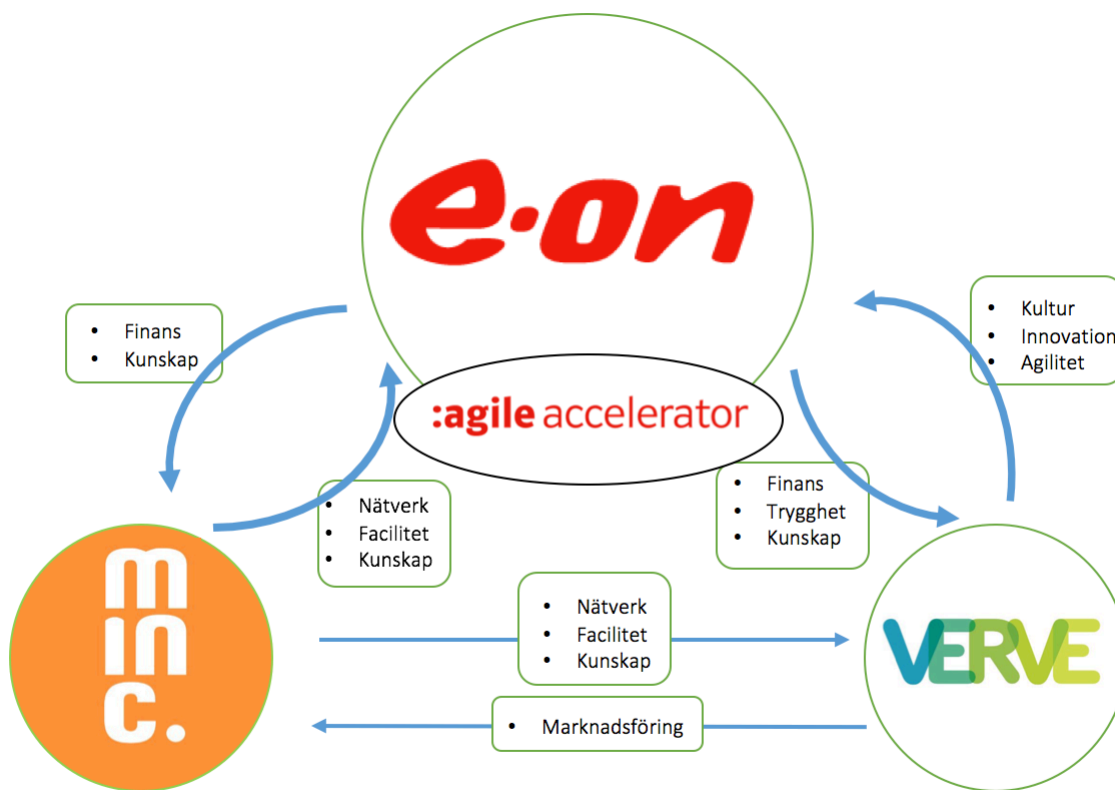
framförallt hos en inkubator, framhävs som en fördel enligt Weiblen och Chesbrough (2015). Detta för att få frihet att experimentera utanför existerande riktlinjer, men vart går egentligen gränsen för frihet och vem drar den? I :agile så kommer det resurser i form av mentorskap från både E.ON och MINC till Verve, men även andra resurser. Detta belyser problemet att det är otydligt till vilken grad företaget ska involvera sig för att få ut bästa möjliga resultat. MINC har för syfte att stå till entreprenörens förfogande även om det i detta fall är E.ON som är kunden. Detta skapar en intressekonflikt, som för övrigt inte kunde identifieras mellan aktörerna, men samtidigt anses var oundviklig i sammanhanget. Detta motiverar till att styrkan på aktörsbandet inte är lika starkt som till Verve då man inte har samma ömsesidiga mål och behov av varandra.

**MINC och Verve** har ett svagare band till varandra än de två tidigare nämnda banden till E.ON. I figur 2. illustreras det något vilseledande att det råder ett liknande band mellan dem men mellan MINC och Verve är det inget finansiellt utbyte. Detta eftersom att E.ON står för stora delar av bandet mellan dessa aktörer i och med att dem finansierar relationen mellan aktörerna. Att bandet är svagare mellan aktörerna gör det enklare att senare ta sig ur inkubatorn eftersom att barriären är lägre då det inte finns lika starka resursbindningar och aktivitetslänkar mellan dem. Eftersom att MINC primärt har som mål att underlätta för start-ups anses detta vara en optimal relation för en inkubator gentemot start-ups för att brygga för en separation senare. Från de båda aktörerna gavs ett intryck av att relationen bygger mycket på ett utbyte av kunskap, i första hand för Verve att få handledning som ämnar till att utveckla företaget och senare även en möjlighet för Verve att marknadsföra MINC. Då MINC står till Verve's förfogande, oberoende av E.ON:s motiv, så kan detta vägleda till en lite mer ofärgad och branschspecifik kunskap som kan bli svårt att få från E.ON, trots att de är fysiskt separerade med :agile.

Det ska tydliggöras att inget ställningstagande tas om det är så att det är negativt eller positivt med att E.ON är involverade, utan det anses helt vara beroende på vilket ändamål som finns med acceleratoren. Det man kan säga är att egentligen oberoende av vilken typ av företagsaccelerator som det handlar om så är det bra att vara flera aktörer än bara två, inte enbart för att ett nätverk främjar innovation, men även för att det är bra att vidga sina vyer och få input från en aktör som inte är lika involverad i branschen. Genom MINC har Verve etablerat ett eget nätverk, frikopplat från E.ON, som gör det möjligt för dem att ta en egen väg och inte bara ansluta sig till det stora

företaget senare. Detta är även en motsättning mot tidigare nämnda analys av den höga barriären som E.ON skapar för Verve, eftersom att dem genom att involvera MINC gör det möjligt för Verve att etablera sitt eget nätverk med egna kanaler. Likväl här kan det inte tydliggöras tillräckligt många gånger att analysen är kopplat till Verve. Detta gör att utfallet där de valde att ansluta sig till E.ON skapar en bild av att det är på grund av de höga barriärerna, även om det enligt Fredrik aldrig hade varit aktuellt för dem att ens påbörja Verve om denna trygghet inte fanns. Detta implicerar att det i detta fall gjorde det mycket lättare för entreprenörerna Fredrik och Åsa att följa sin idé och vision genom stöd från E.ON, men att det kan finnas möjligheter att utvecklingen påverkas av både E.ON:s och MINC:s involvering, både hämmande och stöttande.

## 5.2 Resursbindningar



Figur 3. Resursbindningar i nätverket

Flödet av resurser mellan aktörerna illustreras i figur 3 där de huvudsakliga resurserna har stolpats upp. Figuren tolkas genom att pilen tydliggör vilka resurser som aktören tillför till relationen där exempelvis MINC bidrar med ett nätverk, faciliteter och kunskap i form av mentorskap till E.ON.

I analysen kommer det löpandes att analysera resursutbytet mellan aktörerna, och i bilden tydliggörs det enbart de som är av största vikt.

Weiblen och Chesbrough (2015) påpekar hur affärsidéer som inte är anpassade till den existerande affärsmodellen i det etablerade företaget har en tendens att dö ut. Med hjälp av :agile har det möjliggjorts för affärsidéer att gro i en start-up miljö på MINC. Det har lett till att Verve kunde börja sälja sin tjänst tidigt, och arbeta som en lean start-up då de kunde testa sin tjänst som minimum viable product. Då Verve inkorporerats till E.ON så går det urskilja att den agila verksamhet som förespråkas på MINC delvis förloras. Om Verve fastnar i ett corporate-tänk istället för ett lean-tänk så skulle det kunna leda till en svagare koppling med potentiella kunder. Håkansson & Waluszewski (2013) poängterar hur interaktionerna mellan köparen och säljaren är en grundsten för att göra en teknologi till en innovation. Att Verve, genom E.ON, fått möjligheten att förkorta sin time to market på sin tjänst likt en start-up och arbeta lean samtidigt som man får tillgång till kunskap och erfarenheter är en fördel. Petra uttryckte att E.ON kan ha en för kort horisont på sina start-ups vilket betyder att Verve inte hinner börja generera intäkter innan det blir för kostsamt. Likt en start-up så är acceleratorm en iterativ process som gör att E.ON måste vara tålmodiga i uppstartsfasen för att kunna se vad som genererar intäkter.

Sara påpekade att start-up företagen har möte varje vecka med coacher vilket ger dem nya uppslag av teorier och praktiker att testa på. Verve har en annan affärsmodell för att generera intäkter vilket är av intresse för E.ON. Likt de tre ekonomiska trenderna som diskuteras av Miller och Bound (2011) har Verve idag möjlighet till att sänka kostnader och snabbare monetarisera. Detta mynnar ut i att E.ON inkorporerar Verve då de är mogna nog och har skapat en fungerande produkt. De blir till en resurs i form av en ny produkt till marknaden och ett nytt affärssätt att nå marknaden på. Genom möjligheten till experimentering på acceleratorprogrammet med förutsättningar i form av kontor, startkapital och coaching lyckas Verve bli till en ny värdefull innovation för E.ON. Vidare har de lyckats skapa en konstellation som tilltalar mindre risktagande personer. Att byta bort stabilitet mot att se ett företag växa är vad som utmärker en entreprenör enligt Robehmed (2013). Detta verkar :agile ha lyckats jämna ut, genom att erbjuda E.ON:s anställda en fortsatt anställning på E.ON medan de skapar en start-up i :agile. Fredrik fick

möjligheten utveckla affärsidén i :agile samtidigt som han hade kvar känslan av trygghet från möjligheten att vara fortsatt anställd på E.ON.

Idéer kan ses som en form av latent tillgång. Det krävs att den aktiveras genom att de personerna med idéer får resurser för att kunna göra något av idén. Något som Håkansson och Waluszewski (2015) diskuterar är hur idén eller projektet formas genom interaktioner. Det Verve ger upphov till är att deras affärsidé formas under acceleratorprogrammet främst med flera aktörer på MINC och respektive mentorer på E.ON. Den iterativa och experimentella tillvägagångssätt som används på :agile kan kopplas till tankesättet med Lean start-up. Med hjälp av E.ON kan Verve snabbt få tillgång till att testa sin minimum viable product till dess kunder för att på så sätt utveckla produkten vidare. E.ON:s kunder blir till en resurs för Verve vilket gynnar det iterativa tankesättet att kunna experimentera med idén. Det leder till en djupare relation mellan Verve och potentiella kunder utan svårigheten att finna kunder på en så pass mogen marknad som elbranschen. Å andra sidan, så fångar Verve upp nya kunder på egen hand också. De har till exempel inte kapital nog för att använda sig av dyra marknadsföringstjänster som E.ON vilket leder dem till att testa på nya saker. Den kostnadsstruktur som Verve byggt upp är vad som kan komma till att bli värdet för E.ON. Som Petra menar så är plattformen det som är av mest intresse till E.ON för att kunna effektivisera det stora företaget.

Det ena syftet med :agile är att utveckla affärsidéer så att de kan antingen inkorporeras i E.ON eller att ha ett aktörsband med start-up företaget som skapas. I varje fall så blir det en resurs för E.ON att utveckla till deras fördel. Det går hand i hand med vad Weiblen och Chesbrough (2015) skriver om att en lyckad innovation kan återintegreras i företaget. Men det kan vara ett problem med att inkorporera Verve för tidigt efter acceleratorprogrammet utan att låta start-up företaget fortsätta i en innovativ miljö där de fortfarande är fränkopplade den byråkratiska och trögrörliga verksamheten.

Mixen av interna och externa team i :agile bidrar till en distinkt blandning av bakgrunder som kan bidra till ett resursutbyte av kompetens och expertis inom programmet. Detta är något som Doloreaux (2004) också påpekar där externa resurser har stor påverkan på innovationsprocessen. På det här viset är :agile upplagt på ett strategiskt sätt för att gynna idéer och projekt som kan

leda till betydande innovation. Idén blir till en funktionell affärsidé som sedan blir adapterad under accelerator-processen. Den längre arbetslivserfarenheten hos till exempel Fredrik är något som E.ON visar att de värnar om och ger tillfälle för han att bruka de lärdomarna från E.ON till något produktivt och innovativt för dem. Samtidigt som de förhindrar att anställda lämnar det stora företag för att starta eget med den kunskap och de idéer som formats under sina arbetsår. På så sätt används kunskap-spillovers till E.ON medan de undviker att kunskap och affärsidéer hamnar hos en konkurrent.

Det som Dewick och Miozzo (2004) påpekar är hur innovationsprocessen och realisationen av innovationen påverkas till stor del av samarbetet i det industriella nätverket. Ifall Verve förlorar samarbetet med sitt tidigare nätverk på MINC så kan det skapa problem för deras fortsatta utveckling av deras tjänst. Att de förlorar de resursbindningar som förstärkts under tiden på MINC som kan ge vägledning, råd och kanaler för att kunna sälja sin tjänst. När Verve inkorporerades till E.ON efter deras tid på :agile så skapades en distansering från de dagliga interaktionerna på MINC. Vikten av resursbindningar utifrån Verve's perspektiv påpekas ofta i form av tillgång till mentor, experter på MINC och andra start-ups på MINC. Det är dagliga interaktioner med andra start-ups som ger nya idéer för grundarna av Verve.

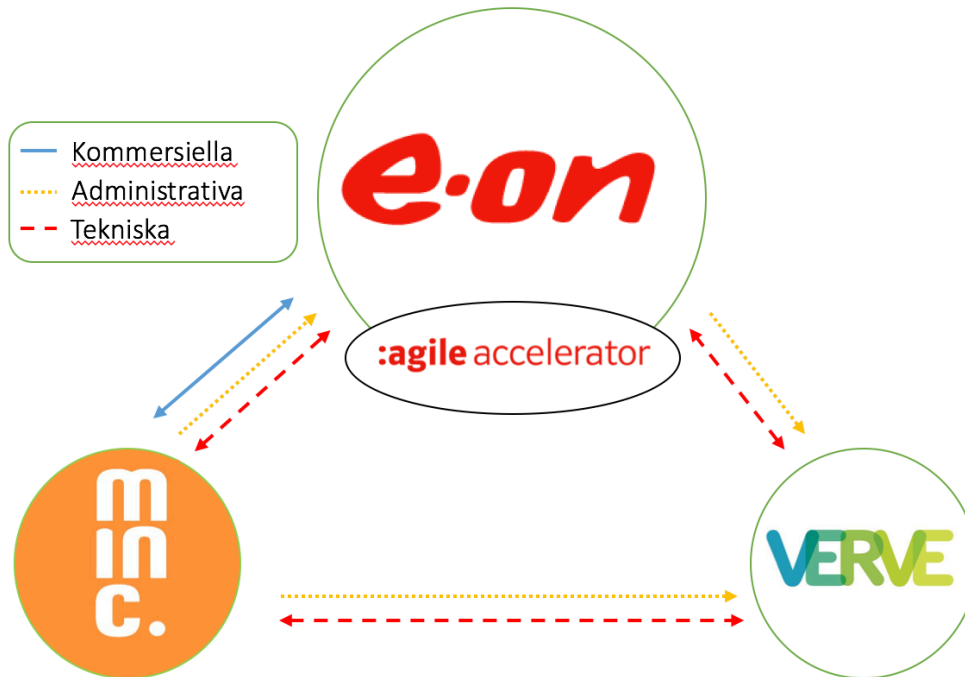
Dagliga interaktioner är enligt Håkansson och Waluszewski (2013) en viktig ingrediens till utvecklingen av produkter. Nätverket av resurser som fanns tillgängliga på MINC har nu bytts ut mot E.ON. Det är personal på E.ON och inte start-ups på MINC som Verve umgås med dagligen. Eftersom E.ON eftersträvar att anamma den entreprenöriella tankesättet från MINC kan det tänkas att E.ON inte har samma förutsättningar till en start-up miljö. Det fördelaktiga informationsflödet till Verve i form av idéer och råd i hur de ska utveckla sin tjänst på MINC kan bli mer svårtillgängligt. Speciellt går nätverket av likasinnade entreprenörer förlorat på E.ON i jämförelse med MINC. Meningen för E.ON är å andra sidan att kunna få till sig den företagskultur och agila tankesätt som skapats i Verve under tiden på MINC.

Det är genom företagsacceleratorns placering på MINC som leder till en viktig resursbindning för E.ON att framstå som ett attraktivt företag för entreprenöriella och innovativa personer. Den aspekten kommer ifrån att :agile ses som ett marknadsföringsprojekt. Det är något som bekräftas

från :agile där det beskrivs hur företagsacceleratorn ska locka till sig ny kompetent personal, speciellt unga och entreprenöriella. Rundquist och Chibba (2001) menar att bristande innovation hos stora företag är kopplat till svårigheter att sammanföra resurser och kompetens. :Agile är E.ON:s sätt att samla in ny kompetens, utnyttja befintlig kompetens och skapa resursbindningar med MINC för att försöka öka sin innovativa förmåga. På så sätt sänder företagsacceleratorn budskapet om att E.ON är en innovativ arbetsplats där idéer inte bara försvinner. Baksidan av det här är ifall E.ON inte följer deras budskap om att vara öppna för nya idéer fullt ut. Detta kan likt greenwashing, som ämnar till att visa sig måna om hållbarhet kan en form av 'innovationwashing' sprida ett negativt budskap om det inte efterlevs. Petra menar är det oerhört viktigt att inte bara sminka på sig ett innovativt yttre utan att leva som man predikar.

En viktig punkt är MINC:s sätt att inte ta ägarandelar i start-ups då MINC är statligt ägda. MINC:s nytta från Verve handlar inte om att i framtiden tjäna pengar på start-up företaget genom ägarandelar utan istället genom att fullfölja sitt uppdrag som inkubator åt entreprenörer. Som Fredrik framhåller det så ser han inte MINC som en aktör som får någon specifik nytta av Verve. Det verkar istället vara så att Verve kan ses som en positiv marknadsföring för MINC där de hjälpt ännu en start-up att formas. Å andra sidan så får MINC gentjänster från E.ON på grund av deras assistans att skapa :agile och för tillhandahållning av facilitet. En intressant aspekt är hur event och föreläsningar frodar nätverkande mellan aktörernas personal. Framst så finns E.ON med på ett hörn av finansiering av event och föreläsningar som gynnar både E.ON:s anställda och start-ups på MINC. Istället för en betalning av pengar till MINC sker en betalning i kunskap från E.ON. De tar därmed inte emot pengar för sina tjänster men endast i form av finansiering av kunskapsbidragande resurser.

### 5.3 Aktivitetslänkar



Figur 4. Aktivitetslänkar i nätverket

Nätverk utgör en viktig del i innovation idag. Dewick och Miozzo (2004) säger att samarbete över de organisatoriska gränserna skapar nätverk där flöde av information och kunskap möjliggör innovation. För att nätverk ska vara effektiva behöver de vara anpassningsbara och kunna förändra sin skepnad då individuella länkar i sin tur är kopplade till andra länkar internt och externt. Detta betyder att nätverk ska försöka vara anpassningsbara, vilket är motsatsen mot den traditionella bilden av stora företag. De stora företagen kopplas samman av organisatoriska strukturer som hämmar innovationsförmågan medans ett nätverk också kommer att sammankopplas likt ett företag, men med syfte att uppnå en helt annan egenskap, nämligen agilitet och anpassningsbarhet. De olika aktiviteter som formas i affärsrelationer mellan aktörer kan formas horisontellt, mellan företag i olika värdekedjor, eller vertikalt mellan företag och leverantörer. I relationen mellan aktörerna E.ON, Verve och Minc kommer aktiviteterna att systematiskt analyseras som kommersiella, tekniska och/eller administrativa. I Figur 4 förtydligas en sammanställning av vilken relation som har vilken/vilka aktiviteter. Den utläses så att man får följa färg där man exempelvis kollar från Minc:s perspektiv får anta sig befinna kolla vilka aktiviteter har Minc med E.ON. I figur 4 syns det att Minc har tekniska, administrativa och

kommersiella, medans ur E.ON:s perspektiv råder inte de administrativa aktiviteterna. Tabellen är gjord i två dimensioner, och blir därav lite komplicerad för att ge ett djup åt analysen där det finns två sidor på varje relation och det är inget undantag här.

När E.ON skapade :agile acceleratorn och placerade den på MINC formas det ur E.ON:s perspektiv en administrativ aktivitet som MINC erbjuder med målsättning att MINC ska utgöra en plattform där start-up företaget får verka och gro, medans ur MINC:s perspektiv formas det en kommersiell aktivitet med ett avkastnings syfte. Det finns självfallet en kommersiell aktivitet från E.ON också eftersom att det är fundamentalt för kommersiella företag. Detta gör att samma horisontella relation kan utgöra två helt separata aktiviteter beroende på vems perspektiv man ser det ifrån. Att det blir två olika aktiviteter kan även skapa kontroverser där en av aktiviteterna inte har samma vikt för den ena aktören och det blir då en ojämn balans mellan parterna. Ur E.ON:s och MINC:s perspektiv så beskriver Sara att det råder delade fördelar eftersom att man utöver detta samarbete får ut mentorskap och byte av kunskap som är mer av en underförstådd och evolverad tillgång. Eftersom att E.ON sitter på mycket tekniska kunskaper och färdigheter så ger detta utbyte mellan MINC och E.ON även en grund för tekniska aktiviteter då man i form av mentorskap kan bidra med tekniska aktiviteter till andra aktörer som är relaterade till MINC. Sara och Petra påpekar båda det någorlunda frekventa samarbetet med Sony som E.ON bland annat delvis har utbytt tekniska- och kommersiella aktiviteter under ett par olika projekt.

I :agile acceleratorn så är start-up företaget Verve ägare av sin egen idé. Detta medför att man borde kunna säga att Verve och E.ON:s relation utbyter aktiviteter främst av administrativa och tekniska syften. Men samtidigt så är Verve bundet till E.ON eftersom att man mottagit ett bidrag som senare kommer att kunna växlas mot andelar i företaget, vilket indirekt skapar en kommersiell aktivitet mellan aktörerna vilket kommer att vidareutvecklas i nästa stycke. Sara och Fredrik är båda ense om att kunskapen som finns inom E.ON är en viktig faktor till framgången hos Verve och även en viktig pusselbit i fortsatt utveckling. Den tekniska aktiviteten och utbytet från E.ON är under :agile en förutsättning för att företaget ska kunna utnyttja lämpliga resurser och kunskaper som finns inom E.ON. Att vara för integrerad i E.ON och utnyttja för mycket resurser kan likväl ha negativa utfall eftersom att Altringer (2013) beskriver att delar av start-ups framgång är att man tvingas att hushålla med en begränsad mängd resurser och vid ett konsekvent



utnyttjande av kunskap kan därför göra att Verve tappar den egenskapen som så starkt utmärker start-ups. Den administrativa aktivitet som sker mellan Verve och E.ON under tiden i acceleratorm är framförallt det avtal som görs mellan aktörerna för att de ska få tillgång till faciliteter, vilket även kan länkas till kommersiella aktiviteter då det finns ett underliggande vinstsyfte för E.ON, även om det inte är enbart relaterat till monetära faktorer utan även kulturella med flera. Den kommersiella aktiviteten tas inte med i figur 4 eftersom att den antas först ge uttryck efter :agile, då den har en stor påverkan.

Relationen mellan MINC och Verve grundar sig i en kommersiell aktivitet mellan E.ON, som finansierar :agile acceleratorm, och MINC som faciliterar den. Ur MINC:s perspektiv kan relationen krasst kallas för en enbart kommersiell aktivitet då det i detta fall är anledningen till relationen mellan dem. Fredrik som objektivt sätt står utanför det kommersiella aktiviteten mellan E.ON och MINC gav uppfattningen om att MINC spelade en större roll och fortsatte vidare att göra det efter att den kommersiella aktiviteten relaterat till Verve mellan MINC och E.ON avslutades. Detta grundar han på den fortsatte kontakten och delen som MINC spelar för Verve med en plats i det tillsatta Advisory board. I Verve's perspektiv så sker likväl tekniska aktiviteter sammankopplat med mentorskap och den fortsatta relationen som gör Verve till en faktor av ett framgångsrikt projekt som spenderat tid och resurser på MINC.

Aktivitet mellan MINC och Verve kan vid första anblick ses som försumbar med motivationen att man kan väl bara facilitera mentorskap och kontor hos E.ON, men faktum är att Weiblen och Chesbrough (2015) talar om relevansen av att frikoppla start-up företaget från det primära företaget och låta en motsvarande inkubator facilitera. Detta i syfte att start-up företaget ska få utrymme att utforska utanför befintliga ramar vilket ska främja innovation. Fredrik pratade precis om hur Verve, efter att de valt att gå tillbaka till E.ON, började känna antydningar att man började bli "corporate" igen, något som exemplifierades som tanken att allt skulle vara perfekt. Som Verve kunde de skicka ut en handskrivna faktura och vara lite "High Chaparall" vilket dem upplevde att de glidit ifrån. Som start-up är det viktigt att förstå vilka fördelar som man kan utnyttja, något som kan fördunklas vid en sammanslagning med ett större företag.

## 6 Slutsats

*I sista kapitlet går vi igenom de slutsater som kan dras utifrån undersökningen samt de svagheter som har upptäckts med studien. Slutligen, ger vi förslag till framtida forskning.*

### 6.1 Slutsatser

Studiens syfte var att skapa förståelse för hur ett stort företag kan designa ett industriellt nätverk med en företagsaccelerator och om detta kan främja innovation. Frågeställningarna (1.2.1) kommer löpandes att försöka besvaras utifrån analysen som grundats i det specifika fallet med det stora företaget E.ON och deras företagsaccelerator :agile, start-up företaget Verve och inkubatorn MINC. Studien visar att E.ON har skapat ett industriellt nätverk genom att ha etablerat företagsacceleratorn :agile hos MINC. Det industriella nätverket ger fördelar till de inblandade aktörerna för att främja deras mål. Resursbindningar och aktivitetslänkar kan ses som byggstenar i bryggan till det industriella nätverket. I :agile har Verve utvecklats från en intern idé till ett start-up företag där :agile har fungerat som en brygga till ett bredare industriellt nätverk. Studien visar i enlighet med tidigare teori relevansen av att anpassa nätverket för att kunna uppfylla strategiska mål.

Det finns en par viktiga punkter som går att urskilja från E.ON:s tillvägagångssätt att främja innovation genom :agile. (1) E.ON syftar till att främja den företagskultur och iterativa arbetsätt som Verve tagit del av i acceleratorprogrammet. De uppmanas av chefer på E.ON efter att de inkorporerats att fortsätta arbeta som förut. (2) Ett problem uppstår dock när Verve förflyttas från den start-up miljö som existerar på MINC. De har inte längre samma dagliga interaktioner och de är inte involverade i samma aktiviteter som på MINC. Verve får däremot tillgång till andra resurser och aktiviteter när de inkorporerats i E.ON. Men om det leder till ett förbättrat resursutnyttjande och om det faktiskt leder till att Verve utvecklar sin produkt ytterligare förblir osagt. (3) E.ON:s ena syfte med :agile är att främja nya innovationer. De innovationer som de söker efter kan uppfattas som produkter, plattformar och tjänster som skapas av start-ups i företagsacceleratorn. Men det kan också vara process- och organisatoriska innovationer från det

industriella nätverket, främst med MINC, som ska förändra hur det stora företaget arbetar och samarbetar på.

Ett av Agile's strategiska mål är att använda kunskap och kompetens från E.ON och sammanföra det med idéer från interna- och externa källor för att på så sätt uppnå ökad innovationsförmåga. Dess strategiska mål är också att föra vidare den kunskap och innovativa företagskultur som skapas i agile till E.ON. För att nå främja innovation bör resurser och aktiviteter fördelas på så sätt att E.ON inte hämmar den entreprenöriella förmågan hos Verve. Under acceleratorprogrammet får de frihet att utveckla och adaptera en affärsidé. Detta görs på MINC som är fränkopplat den dagliga verksamheten i E.ON. Den entreprenöriella förmågan främjar innovation och en för stor inblandning från E.ON kan i själva fallet göra att Verve förlorar innovationsförmågan och istället anammar de riktlinjer, arbetssätt och företagskultur som finns på E.ON. Det bör därmed finnas en balans av resurser och aktiviteter som ska ges till Verve för att de fortsatt ska vara innovativa.

Inkrementella innovation sker allt som oftast i stora företag, men det är när det kommer till radikala innovationer eller omstörtande innovation kan det bli motsättningar i det stora företaget. Såna typer av innovationer vill stora företag komma åt men kräver även en stor förändring inom organisationen. Verve har möjlighet att förändra E.ON:s kostnadsstruktur och effektivisera dem. Det återstår att se ifall E.ON kan fortsätta främja Verve's utveckling och att utveckla en radikal förändring i E.ON.

## 6.2 Förslag till vidare forskning

Det finns intresse för framtida forskare att se närmare på hur aktörerna i nätverket samspelar med varandra. Detta borde ske genom en longitudinell och etnografisk studie. Det finns flera aspekter och djupare förståelse som är av intresse för hur innovation skapas genom ett acceleratorprogram och hur andra aktörer kopplade till programmet tar del av kunskapen och nätverket. Genom att under programmet följa start-ups i deras dagliga arbete och se dess utveckling kan ge ny kunskap kring hur det industriella nätverket, i form av aktörsband, resurserbindningar och aktivitetslänkar, används i praktiken och påverkar aktörerna. Det skulle vara en möjlighet för att se närmre på hur olika konstellationer kan skapa nya produkter och tjänster. En intressant aspekt hade varit att söka

närmre på vad som sker om resurser och aktiviteter tas bort eller läggs till i nätverket. En fråga av intresse är att se hur utvecklingen av start-up företaget tar form beroende på om de inkorporeras i det stora företaget eller om de väljer att fortsätta i eget bolag.

Det hade också varit av intresse att få en mer longitudinell inblick i hur kopplingen och samarbetet ser ut mellan start-ups som genomgår en företagsaccelerator och de stora företagen. Beroende på företagsacceleratorns utformning och syfte skulle det kunna uttyda hur pass starka aktörsbanden blir mellan start-ups och stora företag. Leder företagsacceleratorer till fler köpare och säljare relationer eller är företagsacceleratorn endast en temporär konstellation för att främst gynna det stora företaget? Hur företagsacceleratorn i så fall gynnar det stora företaget är en intressant aspekt. Är det en konstellation med syfte att på systematiskt förändra det stora företagets organisationskultur och lära sig ett agilt arbetssätt eller är den främsta förbättringen att skapa en bild av ett stort företag som arbetar innovativt?

## 7 Referenser

Allen, D. & Rahman, S., 1985. Small Business Incubators: A Positive Environment for Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 23(1), pp. 12-20.

Altringer, B., 2013. A New Model for Innovation in Big Companies. *Harvard Business Review*, 19 November, p. 8.

Alvesson, M. & Kärreman, D., 2007. Constructing mystery: Empirical Matter in Theory Development. *Academy of Management Review*, 12(4), pp. 1265-1281.

Baraldi, E., Gressetvold, E. & Harrison, D., 2012. Resource interaction in inter-organizational networks: Foundations, comparison, and a research agenda. *Journal of Business Research*, Volume 65, p. 11.

Baumgartner, J., 2013. Innovation Management. [Online]  
Available at: <http://www.innovationmanagement.se/imtool-articles/being-innovative-in-a-big-company/>  
[Accessed 10 Decemeber 2017].

Birkhofer, P., 2017. Intervju MINC [Interview] (7 December 2017).

Blank, S., 2013. Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*, 1 May, pp. 63-72.

Blank, S. & Dorf, B., 2012. *The Startup Owner's Manual*. Första upplagan ed. Pescadero: K&S Ranch.

Bogdan, R. & Taylor, S. J., 1975. *Introduction to qualitative research methods: a phenomenological approach to the social sciences*. Första upplagan ed. New York: Wiley.

Bower, J. & Christensen, C., 1995. Disruptive Technologies: Catching the Wave. Harvard Business Reviews, January, pp. 43-53.

Brunet, S., Grof, M. & Izquierdo, D., 2016. Gust. [Online]  
Available at: [http://gust.com/accelerator\\_reports/2016/global/](http://gust.com/accelerator_reports/2016/global/)  
[Accessed 7 December 2017].

Bryman, A., 2007. Qualitative Research 2. Första upplagan ed. Thousand Oaks: SAGE Publications Ltd.

Bryman, A. & Bell, E., 2015. Business Research Methods. Fjärde upplagan ed. Oxford: Oxford University Press.

Burgess, R., 1984. In the Field: An introduction to field research. Första upplagan ed. London: Allen & Unwind.

Chesbrough, H., 2003. Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Första upplagan ed. Boston: Harvard Business School Press.

Chesbrough, H. W., 2006. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Första upplagan ed. Brighton: Harvard Business Press.

Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. & West, J., 2014. New Frontiers in Open Innovation. Första upplagan ed. Oxford: Oxford University Press.

Christensen, C., 1997. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Första upplagan ed. Boston: Harvard Business School Press.

Christiansen, J. D., 2009. Copying Y Combinator, Cambridge: University of Cambridge.  
Computing History, u.å.. There is no reason anyone would want a computer in their home.  
[Online]

Available at: <http://www.computinghistory.org.uk/pages/3971/There-is-no-reason-anyone-would-want-a-computer-in-their-home/>  
[Accessed 10 December 2017].

Dee, N. J., Livesey, F., Gill, D. & Minshall, T., 2011. Incubation for Growth, UK: NESTA.  
Dewick, P. & Miozzo, M., 2004. Networks and Innovation: sustainable technologies in Scottish social housing. *R&D Management*, 34(3), pp. 323-333.

Doloreaux, D., 2004. Regional Networks of Small and Medium Sized Enterprises: Evidence from the Metropolitan Area of Ottawa in Canada. *European Planning Studies*, 12(2), pp. 173-189.

E.ON Nordic, 2016. På Resa Mot ett Förnybart Sverige, Malmö: E.ON.  
E.ON:agile, u.å. Our Startups. [Online]  
Available at: <https://eon-agile.com/startups>  
[Accessed 10 12 2017].

Eisenhardt, K. M. & Schoonhoven, C. B., 1996. Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 7(2), pp. 136-150.

Energidepartementet, 2008. En sammanhållen klimat- och energipolitik - Energi, Stockholm: Regeringskansliet.

Energimarknadsbyrån, 2017. Så här fungerar elmarknaden. [Online]  
Available at: <http://www.energimarknadsbyran.se/EI/Elmarknaden/Elmarknaden>  
[Accessed 10 December 2017].

Forrest, C., 2014. Tech Republic. [Online]  
Available at: <https://www.techrepublic.com/article/accelerators-vs-incubators-what-startups-need-to-know/>  
[Accessed 7 December 2017].

Geroski, P. & Machin, S., 1993. Innovation, profitability and growth over the business cycle. *Empirica*, 20(1), pp. 35-50.

Golafshani, N., 2003. Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 8(4), pp. 597-606.

Hackett, S. M. & Dilts, D. M., 2004. A Systematic Review of Business Incubation Research. *Journal of Technology Transfer*, 29(1), pp. 55-82.

Hagedoorn, J., 1993. Differences, Understanding the rationale of strategic technology partnering: Interorganizational modes of cooperation and sectoral. *Strategic Management Journal*, 14(5), pp. 371-385.

Hagedoorn, J. & Cloudt, M., 2003. Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators?. *Research Policy*, 32(8), pp. 1365-1379.

Håkansson, H. & Snehota, I., 1995. *Developing Relationships in Business Networks*. Första upplagan ed. London: Routledge.

Håkansson, H. & Waluszewski, A., 2013. A never ending story - Interaction patterns and economic development. *Industrial Marketing Management*, 42(3), pp. 443-454.

Hamlin, S., 2017. Intervju E.ON :agile [Interview] (20 November 2017).

Hammersley, M., 1992. *What's Wrong with Ethnography?*. Första upplagan ed. London: Psychology press.

IMP Group, u.å. Papers. [Online]

Available at: <http://www.impgroup.org/papers.php>

[Accessed 10 12 2017].



Industrifonden, 2016. Swedish Tech Funding Report, Stockholm: Industrifonden.

Investopedia, u.å. Research and Development - R&D. [Online]  
Available at: <https://www.investopedia.com/terms/r/randd.asp>  
[Accessed 18 12 2017].

Katz, J. & Gartner, W. B., 1988. Properties of Emerging Organizations. *The Academy of Management Review*, 13(3), pp. 429-441.

Kohler, T., 2016. Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. *Business Horizons*, Volume 59, pp. 347-357.

Lundvall, B.-Å., 1992. National systems of innovation : towards a theory of innovation and interactive learning. London: Pinter.

Matson, D. J. V., 1996. Innovate or Die : A Personal Perspective on the Art of Innovation. Första upplagan ed. s.l.:Paradigm Press Ltd..

McGrath, R. G., 2013. Transient Advantage. *Harvard Business Review*, June, pp. 1-10.

Miller, P. & Bound, K., 2011. The Startup Factories The rise of accelerator programmes to support new technology ventures, London: NESTA.

Nasdaq, 2011. Nasdaq. [Online]  
Available at: <http://www.nasdaq.com/investing/glossary/l/large-cap>  
[Accessed 10 December 2017].

OECD, 2005. Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, s.l.: OECD Publishing.

Onyemah, V., Pesquera, M. R. & Ali, A., 2013. What Entrepreneurs Get Wrong. Harvard Business Review, 1 May, pp. 74-79.

Orbe, M. P., 2009. Phenomenology. In: S. W. Littlejohn & K. A. Foss, eds. Encyclopedia of Communication Theory. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., pp. 749-751.

Patton, M. Q., 2002. Qualitative Research & Evaluation Methods. Första upplagan ed. Thousand Oaks: SAGE Publishing.

Pearson, G. J., 1989. Promoting Entrepreneurship A in Large Companies. Long Range Planning , 22(3), pp. 87-97.

Penrose, E., 1959. The theory of the growth of the firm. Reprint 1995 ed. Oxford: Basil Blackwell.

Ries, E., 2011. The lean startup. Första upplagan ed. New York: Crown Publishing Group.

Ringström, F., 2017. Intervju Verve [Interview] (29 November 2017).

Robehmed, N., 2013. Forbes. [Online]

Available at: <https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/#5db3f2a84044>

[Accessed 10 12 2017].

Rundquist, J. & Chibba, A., 2001. Förbättring av produktinnovationsprocesser inom ramen för TQM. Halmstad, HSS-konferansen.

Saleh, S. D. & Wang, C. K., 1993. The Management of Innovation: Strategy, Structure, and Organizational Climate. IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT, 40(1), p. 8.

SCB, 2016. Omförhandling och byten av elavtal 2016. [Online]

Available at: <https://www.scb.se/publikation/31091>

[Accessed 10 December 2017].

Schumpeter, J., 1934. *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Första upplagan ed. Cambridge: Harvard economic studies.

Schumpeter, J., 1942. *Capitalism, Socialism and Democracy*. Första upplagan ed. Manhattan: Harper & Brothers.

Skogström, J., 2017. Intervju E.ON Business Innovation [Interview] (7 December 2017).

Strauss, A. L. & Corbin, J. M., 1990. *Basics of qualitative research*. Första upplagan ed. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Teece, D. J., 2010. *Business Models, Business Strategy and Innovation*. *Long Range Planning*, 43(1), pp. 172-194.

The Innovation Policy Platform, u.å. *Radical and incremental innovation*. [Online]  
Available at: <https://www.innovationpolicyplatform.org/content/radical-and-incremental-innovation>  
[Accessed 18 12 2017].

Weiblen, T. & Chesbrough, H. W., 2015. *Engaging with Start-ups to Enhance Corporate Innovation*. *California Management Review*, 57(2), pp. 66-90.