

Innovationssystemet Tillväxt

”Sverige tillhör de länder som investerar mest i den kunskapsbaserade ekonomin men inte dem som får ut de största vinsterna. Tvärtom har Sverige förlorat kraftigt i ekonomiskt välstånd under de senaste decennierna, även om en viss återhämtning ägde rum i slutet av 1990-talet. Att åtgärda denna ”svenska paradox” är av stor betydelse för våra förutsättningar att stärka tillväxten och välfärden.”

Andersson, Asplund & Henrekson, VFI 2002:1

Sammanfattning

Denna uppsats har jag sammanställt baserat på en artikelsökning från välkända och intressanta tidigare rön inom Innovationssystem samt kompletterat den med en egen enkät.

Enkäten har varit uppdelad i två olika frågeställningar där den ena riktats mot Innovationsföretag baserade på någon av landets Inkubatorer samt Innovationsorganisationer så som Inkubatorernas personal men även till Vinnova, Almi m.fl.

Syftet har varit att se hur det fungerar samt för att få svar på om det finns en diskrepans mellan samhället och entreprenörerna/företagarna i synen på Innovationssystemet och hur det förhåller sig till olika företagsekonomiska modeller.

Jag inleder med att ge en introduktion till Innovationssystemet i Sverige samt dess direktiv från samhället. Här låter jag dem var och en i princip beskriva sig själv för att senare använda detta som en del av enkäten i syfte att se hur man lever upp till sina egna mål.

Följt på detta finner du en kort beskrivning av ett par olika modeller som är vanliga inom Innovationsarbete där dem mest kända sannolikt är Tripel Helix modellen. Jag har även tagit en titt på hur ledarskap och strategier påverka företagens möjlighet att korrelera med Innovationsorganisationerna.

Jag fortsätter sedan med en genomgång av tidigare teoretiska artiklar och en del intressant litteratur och dess syn på Innovationssystemet i Sverige och hur den Svenska Paradoxen påverkar vårt sätt att organisera svensk innovation. Jag försöker här ställa flera författare mot varandra i syfte att få en dialog mellan dem och på så sätt ge dig en bild av var man är överens och var man har utrymme för stora tolkningar.

Enkäten beskrivs sedan i korthet och därefter följer en diskussion baserad på enkätsvaren samt mina egna funderingar i förhållande till svar och tidigare teorier. Själva enkäten finns som bilaga för den som vi gå på djupet i någon eller några frågor.

Avslutningsvis ger jag min syn på de slutsatser jag anser man kan dra av de fakta som kommit fram samt några rekommendationer på vad jag tycker man kan göra både i systemet och för vidare studier i ämnet.

Sammanfattning	2
1. INLEDNING	5
1.1. Syfte	5
1.2. Bakgrund	5
1.3. Problemdiskussion	5
1.4. Frågeställning	8
1.5. Centrala begrepp	8
2. Metod och material	10
2.1. Synsätt och angreppssätt	10
2.2. Litteratur	12
2.2.1. Litteratursökning	13
2.3. Validitet och trovärdighet	13
3. Innovationssystemet i Sverige	14
3.1. Skiss över Innovationssystemet	15
3.2. Huvudmän	15
3.2.1. Tillväxtverket	15
3.2.1.1. Vinnova	17
3.2.1.2. Almi	17
3.2.1.3. Övriga	18
3.2.1.3.1. Energimyndigheten	18
3.2.1.3.2. Naturvårdsverket	18
3.2.1.3.3. Länsstyrelserna	19
3.3. Inkubatorerna	20
4. Teori	21
4.1. Organisation	22
4.1.1. Trippel helix	22
4.1.2. Open innovation	25
4.1.3. Top-down/bottom-up	27
4.2. Samhälls- och incitamentsstruktur	28
4.3. Ledarskap	30
4.3.1. Entreprenören	30
4.3.2. Företagaren	32
4.3.3. Vem är ledare i startskedet genom innovationssystemet?	33
4.3.4. Rådgivaren/konsultens roll?	33
4.4. Strategi	33
4.4.1. Nya företag	34
4.4.2. Tillväxt	34
4.4.3. Mål och vision är det samma för entreprenören och samhället	36
4.4.4. Marknad	37
4.4.5. Nätverk och legitimitet	38
4.4.6. Utbildning	40
4.5. Ekonomi	41
4.5.1. Kapitalbehov	42
4.5.2. Extern finansiering	42
4.5.3. Bootstrapping	43
4.5.4. Bidrag	45
4.5.5. Försäljning	46
5. Empiri	47
6. Diskussion/Analys	48
6.1. Generellt	48
6.2. Affärsutveckling	51

6.3.	Affärsrådgivning	55
6.4.	Utbildning	57
6.4.1.	Utbildningsnivå	57
6.4.2.	Utbildningsaktiviteter	59
6.5.	Strategiska relationer	61
6.5.1.	Legitimitet	61
6.5.2.	Nätverk och kluster	63
6.5.3.	Open innovation	64
6.6.	Infrastruktur	65
6.7.	Finansiering	66
6.7.1.	Starten	66
6.7.2.	Ägarstrukturen	67
6.7.3.	Bootstrapping	69
7.	Slutsatser	70
8.	Rekommendationer	72
9.	Debattinlägg	73
10.	Vidare studier	74
	Referenser	75

1. INLEDNING

1.1. Syfte

Syftet är att få fram om det svenska innovationssystemet lever upp till förväntningarna, vilka måste definieras, från dels politikerna men också från företagen och personalen som arbetar som länken mellan dessa ytterligheter. Finns det en diskrepans mellan de olika nivåerna och i så fall kan jag finna uppenbara sätt att överbrygga dessa med hjälp av nya forskningsteorier.

1.2. Bakgrund

Anledningen till mitt val av ämne är baserat på mitt mycket stora intresse för företagande och entreprenörskap men också på ett stort intresse för samhällsekonomi i stort. Jag har haft en del erfarenheter från det svenska innovationssystemet både för egen del men också i syfte att hjälpa andra att nå framgång. Mina erfarenheter har varit mycket blandade och därför ser jag det som ett mycket intressant område att studera vidare. Det finns en inbyggd tröghet i systemet som i alla andra organisationer men frågan är om den egentligen är en fördel eller nackdel. Det finns många behov och inriktningar inom entreprenörsvärlden och frågan är, kan man tillfredsställa alla och var finns fokus. Alla dessa frågor har jag under åren som aktiv inom produktutveckling ställt mig och efterhand också lärt mig en hel del. Det är mitt önskemål att det i kombination med den information som jag avser att ytterligare anskaffa skall kunna ge en bra bas för läsare från såväl akademien som från innovationssystemet och entreprenörer.

1.3. Problemdiskussion

Den svenska innovationsstrukturen som är tänkt att hjälpa nyföretagande och tillväxt har under flera år diskuterats och man har dragit fram såväl positiva som negativa bilder av de insatser som görs.

Det talas och har talats om under lång tid det som man kallar för den Svenska Paradoxen, se nedan (kap 1.5). Det har inneburit att vi som land satsar mer på capita än något annat land, med undantag för Israel, på FoU men får tillbaka minst (Israel återfinns i toppen).

Det har funnits lösningar på detta inte minst baserade på en del nya konstruktioner av organisering där Trippel Helix metoden (kap 4.1.1) sannolikt är den mest kända.

Det skulle vara intressant att se hur företagarna som är i systemet anser att det fungerar och hur de får support i form av olika kontaktnät, bidrag, tjänster mm. En nyckel för många nya företag är just att få tag i och hjälp med kompetenser och kontakter som möjliggör vidare utveckling. Det kan handla om att få fram kapital vilket ex. vis kräver att man är legitim på marknaden eller att man behöver hjälp in på ett organisationsfält ex.vis för att anpassa sig till den rådande isomorfismen. Det kan även handla om stöd och hjälp att fatta beslut som rör bootstrapping, externa kontakter för samarbete, kapital och utvecklingsstrategi av produkt eller marknad.

Som jag uppfattar det finns det mycket som görs men att det inte alltid följer en röd tråd och att det ofta bygger på mer sporadiska insatser. Mycket av känslan jag fått hittills utan att ha studerat innovationssystemet närmare är att det liksom många andra insatser blir lite av löpandeband principen. Ingen ger egentligen tillräckligt mycket stöd och tid samtidigt som resurserna från samhället är mycket stora sett ur satsade kronor.

Min uppfattning är att detta behöver belysas ur ett organisatoriskt synsätt för att se om det finns brister i såväl kommunikation som dialog mellan de olika nivåerna inom systemet både internt och ut mot nyföretagarna. Även vore det intressant att se på hur kompetensen matchas mot behovet.

Tydliga behov som framgår av tidigare erfarenheter är ex. vis matchning av kompetenser och hjälp att skaffa kontakter och bygga upp egna nätverk.

Det finns ofta behov av att få en legitimitet på marknaden för att kunna visa upp sig som en aktör att räkna med. Det krävs både för att hitta finansiering och samarbetspartners vilka båda utgör en avgörande nyckel för att man skall kunna lyckas med att ta en idé till en succé.

Man behöver även hjälp med att antingen anpassa sig mot rådande upplägg på organisationsfältet alternativt med att bryta den rådande isomorfismen så att nya fält öppnar sig och ger möjlighet till en legitim plats för en själv.

Nyföretagande handlar till stor del om egna insatser och för att underlätta dennes arbete bör han/hon få en tydlig inblick i vad som krävs men också hur det kan underlättas. Bootstrapping är en del av detta arbete som visar på olika sätt att nå fram till nya ”tollgates”. Inte sällan ställs det krav på att en företagare skall ha nått en viss bit innan någon vill ta tag i och hjälpa dem vidare och då är Bootstrapping av vikt.

Nästa uttalade problem är ”gapet” mellan start och tillväxt som erkänts i flera artiklar som ett av de svåraste problem som ett nytt företag ställs inför. Det är alltså hoppet mellan att ha fått stöd i att utveckla sin idé till att förverkliga den för att i nästa steg kunna skapa tillväxt och expansion runt produkten. Ingen vill vara med och stödja förverkligandet av en produkt enligt de artiklar som behandlar ämnet. Det offentliga lämnar vid prototyp och investerare kommer in först när produkten är klar.

Här finns en av de delar som den Svenska Paradoxen förmodligen baseras på enligt flera författare och sakkunniga.

Man glömmer också ofta att det finns skäl att anta att alla uppfinnare inte alltid är rustade för att bli just entreprenörer eller företagare. Många exempel kan man till exempel hitta inom akademien där forskare tagit fram fantastiska uppfinningar och fått stora stöd till att bygga vidare men misslyckats p.g.a. att de inte är intresserade av att verka som entreprenörer. De har ofta inte vetskapen om vad som krävs för att lyckas som entreprenör och heller inte kunskapen som krävs. Det gör i kombination med den trygghet som anställningen ger ett ökat ointresse för att ”satsa allt” på att bli en framgångsrik entreprenör.

Bristen på kunskap är något som inte bara drabbar akademiker utan det gäller generellt alla som vill starta och driva ett företag då vi i Sverige inte har speciellt mycket fokus på just entreprenörskap i skolan. Det har de senaste åren blivit något bättre men innovationssystemen erbjuder inte ett uttalat utbildningssortiment så vitt jag känner till och det är ytterligare en del som jag avser att titta lite närmare på i detta arbete. Liksom övriga delar ovan är det intressant att se hur och om man löst det och i så fall hur man organiserat det och vem det riktats mot.

Innovationssystemet i Sverige utgår främst från en huvudaktör, Tillväxtverket (f.d. Nutek).

De har den större delen av det anslag som staten avsatt till ökad tillväxt genom innovation. Från dessa kanaliseras sedan medlen vidare till andra aktörer som Vinnova, ALMI företagspartner, Inkubatorer, Företagarcentrum m.fl.

Samtliga dessa kännetecknas av att de helt eller till stor del utgör offentliga organisationer med liten eller ingen finansiering från näringslivet. De har dock ofta en anknytning till regionala eller lokala stöd via regionala eller kommunala tillskott samt i viss mån från stiftelser och andra icke kommersiella aktörer.

Syftet är att stödja nyföretagande och forskning för att skapa tillväxt med fler i arbete, mer export och expansion även av befintliga företag.

Bland dessa aktörer finns det en hel del anknutna intressenter där bl.a. olika finansiärer är en stor del. Men det finns även flera kommersiella aktörer som vill associera sig med dessa i syfte att kunna investera eller dra nytta av dessa för egen vinning. Det kan vara affärsänglar, banker, konsulter, jurister m.fl.

Ytterligare en problemställning som ofta uppkommer är den som baseras på den svenska tryggheten. Vi har ett system som är byggt för att ha ett fåtal storföretag som i sin tur erbjuder trygga arbeten och inte ett system som skyddar den enskilde som vill satsa på att bli entreprenör. Skillnaderna i A-kasseregler, arbetslöshetsstöd o.dyl. är påtagligt annorlunda. Även om företagande och entreprenörskap har en viss attraktionskraft som lite ”häftigt” och därmed kan bidra till den egna imagen så är den som regel ”inte värd risken”.

1.4. Frågeställning

Jag vill med arbetet bland annat undersöka den egentliga effektiviteten i systemet och vad som eventuellt skulle kunna göra den effektivare.

Som ett led i detta vill jag även se om det finns och i så fall om det går att minska diskrepansen mellan samhällsnivån (innovationsorganisationerna och egenföretagaren)?

1.5. Centrala begrepp

Då det finns en del termer som används inom arbetet så vill jag förtydliga några av dem så att du lättare kan läsa och ta till dig informationen som läsare.

Jag skriver om i huvudsak två huvudgrupper;

- Organisationer
 - o avses alla de offentliga organisationerna inom Innovationssystemet så som Inkubatorer, ALMI, Tillväxtverket, Vinnova m.fl.. Det innefattar även den personal som arbetar hos eller för dessa organisationer speciellt avseende de fakta som inhämtas via enkät längre fram. Svaren behandlas som representativt för organisationerna och inte för enskilda medarbetare.
- Företagen
 - o avser de innovationsföretag som jag plockat ut från olika inkubatorer i Sverige i syfte att få bilden från de som är nyttjare av Innovationssystemet. Liksom i ovanstående fall är det de sammanfattade svaren från dess representanter som hänvisas till när jag gör paralleller till företagen längre in i arbetet.

Övriga centrala begrepp är;

- Bootstrapping
 - o Entreprenörer arbetar som regel med olika kapitalanskaffningsmetoder och Bootstrapping innebär att man ex.vis förösker få betalt av kunder innan man skall betala leverantörer. Det kan också innebära att man inte tar ut lön som ägare eller att man betalar vissa saker som tillhör företaget privat o.s.v. Mer om detta kan läsas under kapitel 4.5.3.
- Trippel helix
 - o Används som en metod att sammanföra olika aktörer på marknaden i syfte att uppnå en bättre avkastning inom innovationssystemet. De oftast nämnda aktörerna i denna modell är Industrin, Akademien och Entreprenörerna. Se mer om detta under kapitel 4.1.1.
- Open Innovation
 - o Begreppet beskriver en vidare syn på hur utveckling kan ske i samarbete med andra. Det handlar om att öppna företagets kunskaper och patent för andra att ta del av och förädla mot ex.vis royalty samtidigt som man får ta del av andras kunskap och deras patent för att skapa sig egna produkter. Öppenheten är kärnan i begreppet och är främmande för de flesta företagsledare idag även om företag som Procter & Gamble, IBM m.fl. redan börjat tillämpa det. Se mer i kap 4.1.2.

- Isomorfism
 - Isomorfism innebär att företag som verkar inom ett visst organisationsfält allt mer dras mot att bli lika varandra. Man ser tydliga tecken på det inom de flesta branscher och syftet är inte alltid uttalat utan oftast tvärtom ett omedvetet sätt att anpassa sig till ”main-stream”. Att erbjuda det andra erbjuder ger en legitimitet och man behöver inte uppfinna hjulet en gång till samtidigt som man håller sina konkurrenter under sträng uppsikt.
- Tollgates
 - Uttrycket används som regel inom projektledning och avser att en del måste vara uppfylld innan du kan passera vidare till nästa uppgift.
- Svenska Paradoxen
 - Begreppet är en sammanfattning av hur Sverige satsar mer än något annat land på FoU men samtidigt får ut minst i form av nya företag och ny export. Se mer om detta under kapitel 4.1.1 Trippel Helix.

2. Metod och material

2.1. Synsätt och angreppssätt

Genom att studera litteratur och inte minst aktuella artiklar i ämnet från såväl svenskt som internationellt håll avser jag att sammanställa de intressanta fakta som återfinns som en dialog mellan olika uppfattningar. Denna, sekundärdata, avser jag att använda för senare analys av hur det ser ut i jämförelse med de enkätsvar som jag avser att inhämta. Det kommer dessutom att tillföras sekundära data via hemsidor och informationsmaterial.

Enkäten kommer att utgöra primärdata och den kommer att skickas ut och riktas mot såväl personal som mot nyföretagare inom innovationssystemet. Urvalet kommer främst rikta sig mot de som fortfarande är inne i systemet och därmed har allt färskt i minnet.

En del av denna enkät kommer att vara inriktad på Bootstrapping-frågeställningar som Winborg & Landström genomförde mot ett något annat klientel redan 2000. Ytterligare frågor kommer att anpassas efter frågeställningarna ovan som till viss del överlappar Winborg & Landströms 32 frågor. Under kapitel 4 återfinns den teori som ligger till grund för

frågeställningarna baserat på de kategorier som Inkubatorerna satt upp som sina huvudarbetsområden (se kap. 3.3).

Omfattningen på teorin har gett genomslag i enkäten som p.g.a. detta blivit relativt lång med sina drygt 50 frågor. Men för att få svar på frågeställningen anser jag att det behövs en bred ansats och att det därför blir ett resultat av det. Samtidigt kan det sänka svarsfrekvensen p.g.a. att mottagarna inte hinner/orkar eller måste avbryta.

Men enkäten kommer att skickas via mail och följas upp av enkätssystemet för att få så hög svarsfrekvens som möjligt. Utskicket kommer att följas av en kort presentation om arbetet och ge möjlighet för var och en att senare ta del av rapporten genom att anmäla sitt intresse på slutet av enkäten. Det kommer att gå ut 3 påminnelser för de som inte svarat. Därefter kommer jag att avbryta enkäten. Förhoppningen är att det skall kunna bli så pass med svar att det går att dra någon form av slutsatser. Med en uppskattad svarsfrekvens på 30 % uppskattar jag behov av utskick till ca 100 st. för respektive kategori för att uppnå min 30 svar.

Adresser till nyföretagare är hämtade från Inkubatorerna; Aurorum Business Inkubator, BIC factory, Blekinge Business Incubator, Espira, Gothia Innovation, Ideon Innovation, Inkubatorn Kronoberg, UIC och Åkrokens Science park. De företag som befinner sig inom inkubatorsystemet anses ge en bra bild av hela systemet då de som regel antingen kommit in via och eller fått stöd från de andra organisationerna.

Adresserna till personal är hämtade dels från ovanstående inkubatorer men också från ALMI, Vinnova, Tillväxtverket och Nyföretagarcentrum.

Jag hoppas att ur detta dels kunna se hur det förhåller sig med de olika delarna av min problemframställning.

I nästa steg hoppas jag kunna se vad personal och entreprenörer uppfattar som viktigt av detta och hur de anser att de fungerar ur ett praktiskt, rationellt och organisatoriskt perspektiv.

Man kan med utgångspunkt från problemdiskussionen anta att det kommer att finnas saker som saknas och önskemål som dyker upp varför det är intressant att se bådadas sidor. Jag ser som min uppgift att i detta utgöra en tolkare av de data som framkommer och utifrån detta försöka förstå vad och hur systemet fungerar.

Även om detta är en kvantitativ enkät ser jag möjlighet att ändå kunna dra vissa kvalitativa slutsatser ur den. Det finns förhoppningar från min sida att de svar som kommer skall ge mig underlag för en diskussion baserad på de olika sidornas syn och att det i sin tur skall kunna bidra till slutsatser som just är mer kvalitativa för läsaren.

Jag utesluter inte att det kan bli en del informella kontakter med såväl personal som företag vilket kan leda till viss information aktuell för arbetet. Det är dock inte tänkt att utgöra primärdata då syftet är att se en statistisk generalisering snarare än en enskild eller begränsad tolkning. Där kvantiteten ger en kvalitet baserad på just spridningen.

Slutligen hoppas jag att detta arbete skall kunna leda till förbättringsförslag och att man kan se en anknytning till någon eller några organisatoriska modeller.

För att utföra detta oberoende har jag valt att inte söka stöd från någon organisation.

2.2. Litteratur

Den litteratur som jag valt att studera har mycket olika tyngd då ämnet är en värld bestående av väldigt olika aktörer. Staten och samhället i stort påverkar till mycket stor del de rapporter och annat som kommer ut som granskningar och förslag om systemet i sig självt. Det finns dock en hel del extern forskning som gjort dels mot svenska systemet enbart men också i jämförelsestudier mellan främst USA och Sverige.

Jag har valt att ta in information från samtliga källor i syfte att skapa mig en bild av problematiken runt innovationssystemet vilket då också gett en del material som inte är akademiskt förankrat utan snarare är av reklamkaraktär.

För att få en så öppen bild som möjligt har jag försökt att vara kritiskt inställd till de olika teorier, resultat och idéer som presenterats från alla olika håll men koncentrerat mig på de ”nyckelartiklar” som behandlar området ur ett rent akademiskt och fristående håll. De är få i relation till den totala mängden referenser som bifogas men har å andra sidan en avgörande betydelse för uttolkning av resterande material.

Bredden av material har gett en tydlig bild över vad som kommuniceras och vad man identifierat som problem från forskningen och systemets sida. Dock har väldigt lite kommit upp rörande "mottagarens" sida vilket jag hoppas skall komma ur den empiriska studien för såväl mottagaren i form av entreprenören som personalen inom de olika systemen.

2.2.1. Litteratursökning

Sökning har skett i första hand via bibliotekets databas med fokus på Innovationssystem och inkubator. Ifrån det material som kommit upp har jag sedan gått via referenser till aktuella och intressanta författare för att senare söka på deras senaste/mest omfattande alster i form av artiklar och publikationer.

Även sökningar genom motsvarande Google har jag sökt efter mer allmän information om huvudaktörerna liksom via internetsidor som presenterar material om just Innovationssystemet. Utdrag har även gjorts från regeringskansliet och dessa uppdragsbeskrivningar till bl.a. Tillväxtverket.

2.3. Validitet och trovärdighet

Den här studien ger inte en fullt klar bild av systemet i sin helhet utan skall ses mer som en inlägg i debatten kring Innovationssystemet och den problematik som uppstår runt denna. Jag hoppas också att denna studie kan leda till vidare studier i ämnet för att få fram ytterligare förslag och fakta som kan bidra till vidare förbättringar och teorier om möjliga framtida strukturförvandlingar.

Det har dock varit mitt mål att få så mycket fakta att det går att dra slutsatser av dessa på ett så bra underlag som möjligt. Genom att ställa upp kriterier för antal repondenter anser jag att trovärdigheten i empirin ger en större tyngd till arbetet och att jag kan mena att det även om det inte ger en full inblick i systemet ändå kan visa på klara tendenser.

De bakgrundfakta som inhämtats har erkända författare inom området och de teoridiskussioner som förljer av dessa tidigare artiklar och böcker anser jag ger en annan tyngd och dimension till arbetet som ur denna aspekt skänker stor trovärdighet till slutresultaten.

Det ger mig även anledning att mena att det är fullt relevant att presentera dessa data i kombination med min egen enkät och kännedom om sysemet.

3. Innovationssystemet i Sverige

Innovationssystemet är uppbyggt som en hierarkisk struktur med Tillväxtverket som första nivå under regering och riksdag. De i sin tur fördelar större delen av medlen vidare till underliggande enheter och systerorganisationer inom den svenska innovationsmodellen.

Regeringens uppdragsbeskrivning (Regleringsbrev för budgetåret 2011 avseende Tillväxtverket, Dnr. 011-2010-5152) till Tillväxtverket kan sammanfattas med uppdrag att;

- Främja entreprenörskap vid lärosäten i Sverige
- Verka för innovationssystemets genomförande via Vinnova
- Säkerställa att det finns en kontaktpunkt för Små företag enl. Small business act
- Verka för ökad jämställdhet och mångfald inom tillväxtarbetet
- Bistå med tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser
- Redovisa resultat från alla nivåer
- Kontrollera och följa upp

Utöver detta skall man se till att innovationssystemet;

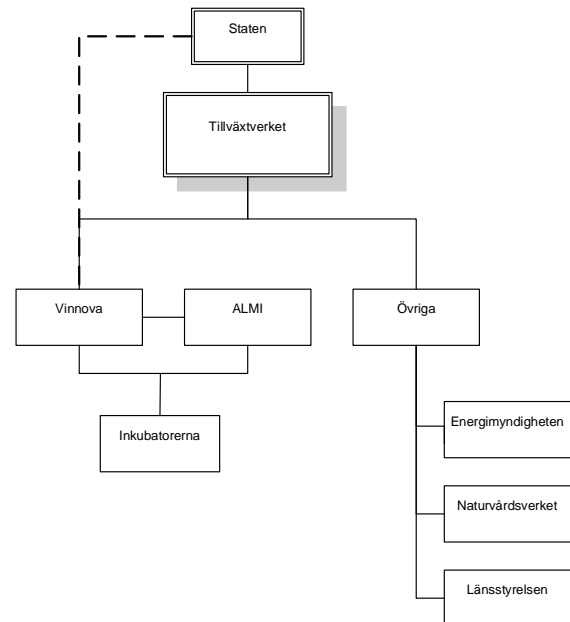
- identifierar och sprider goda exempel på tjänsteinnovationer med särskilt fokus på glesbyggd
- identifiera kunskaps och kompetensbehov såväl lokalt som regionalt och nationellt för främjande av tjänsteutveckling med särskilt fokus på glesbyggd
- Sprida kunskapen om befintliga stödsystem- och finansieringsmöjligheter i syfte att inspirera och öka kunskapen om främst tjänsteinnovationer med fokus på glesbyggd.

Ramanslaget för innovationssystemet 2011 är 359 mkr att fördela på de olika enheterna och den egna verksamheten inom Tillväxtverket. Utöver dessa medel får de underorganisationer som har en egen budget för själva tillväxtdelen direkttillskott via staten varav Vinnova t.ex. erhåller motsvarande ca 2 Mkr.

3.1. Skiss över Innovationssystemet

För att underlätta förståelsen har jag gjort en grov skiss på hur jag uppfattar det Svenska innovationssystemets struktur.

Beskrivning nedan följer denna uppställning men man bör känna till att det inte allt för sällan sker överlappningar mellan de olika delarna. Det finns exempelvis stöd som går direkt till Vinnova från staten men uppgiften är tilldelad Tillväxtverket att vara huvudman för hela innovationsstrukturen.



3.2. Huvudmän

Som tidigare nämnts så finns det en hierarkisk uppbyggnad av innovationssystemet i Sverige som placerar Tillväxtverket på toppen med ALMI, Vinnova m.fl. som sin första undernivå. Vinnova har sedan i sin tur ex.vis Inkubatorerna som en undernivå.

För att ge en bild av detta har jag valt att ta fram deras egna beskrivningar av sin verksamhet då det utgör en avgörande faktor för förståelsen av hur systemet fungerar. Här har jag tagit ut empiriska frågeunderlag baserat på deras egen uppfattning, beskrivning och framställning i syfte att jämföra detta med ”verkligheten” och innovationssystemet i sin helhet.

3.2.1. Tillväxtverket

”Vision, myndighetsidé och strategier

Tillväxtverket är en av Sveriges kanske viktigaste myndigheter. Vi talar inte längre bara om tillväxt utan om hållbar tillväxt - en samhällsstrategi som innebär att utvecklingen måste ske utan att äventyra kommande generationers möjligheter.

Tillväxtverkets roll är att stärka regional utveckling och underlätta företagande och entreprenörskap i Sverige. I det nya affärslandskap som nu växer fram är detta en fantastisk utmaning. Vi har antagit den och formulerat en kraftfull vision.

Sverige, ett föredöme för företagsamhet med hållbar tillväxt.

Detta är bilden av den framtid vi vill vara med att skapa. Vi ser ett framgångsrikt Sverige där investeringar för tillväxt görs med insikten om att det innebär möjlig tillväxt även för kommande generationer.

På vägen - i riktning mot visionen - har vi satt några viktiga mål.

- Fler och växande företag för hållbar tillväxt.
- Stärkt regional utveckling.
- Enkelt att framgångsrikt starta och driva företag.
- En kompetent och handlingskraftig samverkanspartner.

Vår myndighetsidé talar om vad vi gör, vad vi erbjuder.

Vi arbetar offensivt för hållbar tillväxt i hela landet genom att underlätta företagande.

För att uppfylla dessa löften är vår strategi att prioritera att:

- Arbeta för innovativt entreprenörskap.
- Bygga kunskap och vara aktiva inom områden som rör företagandets villkor.
- Samordna nationella aktörer och ta tillvara vår regionala närvaro.

Resultat för tillväxt

Tillväxtverket arbetar offensivt för hållbar tillväxt i hela landet genom att underlätta företagande. Vår verksamhet har bidragit till:

- Ökad omsättning och fler affärer är resultat för företag som ingått i projekt med fokus på affärsutveckling, nätverk och kommersialisering av miljöanpassade produkter och tjänster
- Ökad affärsnytta och stärkt konkurrenskraft för företag som fick stöd till affärsutveckling genom att bättre nyttja IT.
- 13 425 nya jobb och 6 370 nya företag som hittills skapats inom EU:s regionala strukturfondsprogram.
- Vartannat företag som fått produktutvecklingsbidrag har anställt nya medarbetare.
- Fler än 3 000 företag har fått support och vägledning om företagande i Europa via Enterprise Europe Network.
- Under 2006–2010 minskade företagens administrativa kostnader med sju miljarder kronor eller 7,3 procent.
- 8 000 kvinnor har deltagit i affärs- och innovationsprojekt.
- Företagarsajten verksamt.se hade 520 000 unika besökare 2010.
- 34 000 personer i hela landet har träffat en ambassadör för kvinnors företagande.

- Starta företag-dagen arrangerades vid 59 tillfällen för ungefär 7000 deltagare i hela landet.”, www.tillvaxtverket.se, 2011-04-25

3.2.1.1. Vinnova

Liksom ovan låter jag Vinnovas text beskriva dem i korthet för ökad förståelse och även utan motsägelse förrän senare i uppsatsen under diskussion och analys.

”VINNOVA är Sveriges innovationsmyndighet och ska öka konkurrenskraften hos forskare och företag i Sverige.

Vår uppgift är att främja hållbar tillväxt i Sverige genom finansiering av behovsmotiverad forskning och utveckling av effektiva innovationssystem. För att göra detta har vi cirka 2 miljarder kronor att investera i nya och pågående projekt varje år.

Eftersom VINNOVA i regel ställer krav på samfinansiering dubblas de årliga investeringarna till motsvarande cirka 4 miljarder kronor.

Beslut om finansiering fattas i regel efter offentliga utlysningar inom VINNOVAs program. Besluten grundas på expertbedömningar och förslag från programråd med kompetens inom forskning, företagande och offentlig verksamhet.

En viktig del av VINNOVAs verksamhet är att öka samarbetet mellan företag, högskolor och universitet, forskningsinstitut och andra organisationer i innovationssystemet. Vi gör det på flera sätt, bland annat genom långsiktiga investeringar i starka forsknings- och innovationsmiljöer, genom att investera i projekt som ska öka kommersialiseringen av forskningsresultat eller genom att skapa katalyserande mötesplatser.

Alla program följs upp kontinuerligt och utvärderas när de avslutas. För att förstå och dra lärdom av de långsiktiga effekterna av VINNOVAs satsningar genomförs regelbundet effektanalyser.

VINNOVA är ett statligt verk under Näringsdepartementet och nationell kontaktmyndighet för EU:s ramprogram för forskning och utveckling. Sammanlagt arbetar drygt 200 personer på VINNOVAs kontor i Stockholm och Bryssel.”, www.vinnova.se, 2011-04-25

3.2.1.2. Almi

”ALMI Företagspartner AB ägs av staten och är moderbolag i en koncern med 19 dotterbolag – 17 regionala dotterbolag plus ALMI Invest AB och IFS Rådgivning AB. De regionala

dotterbolagen ägs till 51 procent av moderbolaget och till 49 procent av regionala ägare såsom landsting eller regionförbund.

ALMI är kanalen för näringspolitiska insatser med syfte att främja näringslivets utveckling. Förståelse för företagarens verklighet och regionala förutsättningar är viktiga komponenter för ALMIs verksamhet. Ofta krävs också både ett nationellt och globalt perspektiv för att bidra till företagets framgång. ALMI har en marknadskompletterande roll vilket innebär att verksamheten inte ska konkurrera med den privata marknadens utbud av tjänster.

ALMI kompletterar marknaden genom att erbjuda riskvillig finansiering när ingen annan gör det. Som marknadskompletterande finansiär är det ALMIs roll att ta lite större risk. Bärkraften i idén och företagets framtidspotential har större betydelse än de reala tillgångarna. Viktigt är också entreprenörens och företagets förmåga att utveckla och ta tillvara idén eller investeringen.

Rådgivning kan ske individuellt, i grupp eller via webbaserade tjänster. Därutöver erbjuder ALMI seminarier och nätverksträffar i samarbete med externa aktörer. Kontaktförmedling är en viktig del av rådgivningen.”, www.almi.se, 2011-04-25

3.2.1.3. Övriga

Övrigas material är också beskrivningar hämtade från deras eget material för att vi skall få ett begrepp om hur de själva uppfattar sig och beskriver sin verksamhet.

3.2.1.3.1. Energimyndigheten

”Nya tekniker och forskningsresultat ska kommersialiseras på marknaden. Vi har resurser och kontakter för att skapa bra förutsättningar för nya idéer från innovatörer, forskare och företag. Även internationella klimatsatsningar kan bidra till att sprida goda svenska idéer och produkter i världen.”, www.energimyndigheten.se, 2011-04-24

3.2.1.3.2. Naturvårdsverket

”För att genomföra och utveckla miljöpolitiken behöver vi tillförlitlig kunskap. Naturvårdsverkets finansierar forskning som stöder arbetet med svenska miljömål och internationella miljökonventioner. Resultaten är till nytta även för andra myndigheter och organisationer som arbetar med miljöfrågor.”, www.naturvardsverket.se, 2011-04-24

3.2.1.3.3. Länsstyrelserna

”Regional utveckling

Länsstyrelsen arbetar för att öka tillväxten i regionens näringsliv. Vi vill skapa tillväxt som är bra för ekonomin, människorna och miljön. Våra insatser ska bidra till en god utveckling, både idag och på längre sikt.

Målet för den regionala utvecklingen är väl fungerande arbetsmarknader med god service i alla delar av landet. Regeringen har det övergripande ansvaret och Länsstyrelsen har i uppdrag att utföra och verkställa regeringens beslut, men också att samordna all statlig verksamhet på regional nivå.

Regional utveckling är inte enbart en fråga om nyföretagande och näringslivsutveckling. Det handlar i lika stor omfattning om utveckling av glesbygd och landsbygd, kommunikationer, IT-struktur, boende- och besöksmiljöer, kultur, forskning och utbildning, miljö och natur, integration och jämställdhet, folkhälsa och många andra aspekter.

Utvecklingen i länet bestäms i stor utsträckning av vad som händer inom näringslivet, i kommunerna och inom det statliga området. För att påverka utvecklingen och öka tillväxten har varje län ett regionalt tillväxtprogram (RTP) och ett regionalt utvecklingsprogram (RUP). I några län ansvarar det regionala samverkansorganet för dessa program, men länsstyrelsen deltar i arbetet och har i uppdrag att samordna de statliga myndigheternas insatser.

Konkret innebär det att vi arbetar med definiera regionens särskilda tillväxtförutsättningar, för att sedan föreslå en strategi och en handlingsplan som tar tillvara länets styrkor och möjligheter och som motverkar hot och svagheter. Vi följer länets utveckling genom mätningar, analyser och rapporter samt ansvarar för sammanställning och publicering av faktauppgifter om länets utveckling.

Länsstyrelsen samarbetar med många aktörer som också har ett ansvar för utvecklingsfrågor regionalt, nationellt eller internationellt. Vår verksamhet sker i nära samverkan med ett brett partnerskap bestående av kommuner och landsting, universitet och högskolor, myndigheter, organisationer och näringsliv.”, www.lst.se, 2011-04-24

3.3. Inkubatorerna

Dessa lyder som regel, om de är offentliga, under Vinnova och får sina huvudsakliga inkomster via dem. De fåtal som baseras på enskildas engagemang och som finansieras via näringslivet tar jag inte upp här då de inte utgör en del av det offentliga innovationssystemet.

Inkubatorernas uppdrag är att vara den lokala länken mellan entreprenörerna, näringslivet och samhället (jmf Trippel Helix, kap 4.1.1). De har som fokus att ta vara på forskningsidéer d.v.s. idéer från lärosätena i första hand men kan även ta in idéer utifrån så länge de t.ex. uppfyller en viss teknisk- eller uppfinningshöjd.

De delas in i flera olika kategorier där produkt och tjänst av naturliga skäl är de största men det finns även rena forskningsinkubatorer och några specialvarianter med eget fokus oavsett om det är en produkt eller en tjänst ex.vis Cleantech Incubator In Sweden som är en nationell virtuell inkubator med enbart fokus på miljö.

Ideon Innovation beskriver en Inkubator så här;

”En inkubator består av entreprenörer och innovatörer med aktiv och anpassad affärsutveckling, finansiella, tekniska och kommersiella nätverk samt en kreativ tillväxtmiljö med tillhörande kontorservice. En inkubator är alltså mycket mer än ett företagshotell för nystartade bolag. I inkubatorn finns även samvaron med andra entreprenörer och nätverk byggs för framtiden. Inkubatorn ger företagen den struktur som krävs för en långsiktig utveckling och fortlevnad.”

Deras program, vilket är väldigt likt andra inkubatorers system och organisation, bygger på följande punkter;

- **Affärsutveckling**
- **Affärsrådgivning**
- **Utbildning**
- **Strategiska relationer**
- **Infrastruktur**
- **Finansiering**

I nästa avsnitt skall vi se vad forskare skrivit om detta och hur man ser på behovet av olika delar i innovationsstegen och hur väl detta därmed matchar med inkubatorernas

programbeskrivning. I avsnittet därefter kommer jag att gå igenom de empiriska frågor som även de kommer att till stor del bygga på detta och nästa avsnitts insikter.

4. Teori

Det finns många kända och mindre kända forskare som skrivit om innovationssystemets framgångar och misslyckanden. Det är många som på uppdrag av de olika myndigheterna sammanställt rapporter som utgjort mycket av det underlag som legat till grund för nya politiska beslut men också en del oberoende och kritiska rapporter kan återfinnas bland dessa. Nedan har jag delat upp dessa i lite olika avsnitt för att tydliggöra varje avsnitt för sig och därmed öka läsbarheten i texten. Jag vill dock mena att de hänger ihop och det går därmed inte att dra en slutsats ur endast en del av helheten utan det krävs ett övergripande tag för att se detta.

Jag börjar med att titta på organisationsmodeller och idéer för att sedan se hur ledarskapsproblematiken kan utgöra en del av innovationssystemet för att till sist gå igenom strategi- och ekonomipåverkan.

Tanken är alltså att ur dessa teoretiska diskussioner plocka ut valda bitar från de olika delarna i syfte att få en bred svarsbas att föra vidare diskussion och analys runt. Det är tanken att följa detta stycke med en motsvarande del under diskussion för att du som läsare skall känna igen dig dels från denna teoretiska del där jag låter tidigare författare debattera genom deras egna skrifter för att sedan som sagt väga upp det mot mina empiriska data i en slutlig diskussion och slutsats. Frågeställningarna har jag valt att lägga som bilaga tillsammans med resultaten då de är så många till antalet att det av praktiska skäl inte kan redogöras för här under respektive del. Det blir dessutom väldigt svårt att följa för dig som läsare om jag lägger in det här då det ju riktas till två olika mottagare i syfte att även kunna jämföra dessa fakta mot varandra och gentemot tidigare teorier, se bilaga.

4.1. Organisation

Innovationssystemet bygger på en mycket stark hierarkisk organisationsmodell där varje led utgörs av offentliga myndigheter som i varje led ställer nya krav på sina underorganisationer på rapportering, uppföljning, ”valuta för pengarna”, maximal tillväxt och effektivitet.

För att uppnå en modell för detta som i verkliga tal ger en effektiv styrning har man tagit fram under årens lopp många olika varianter. Idag härskar fortfarande till mycket stor del den som har kallats för Trippel helix modellen men på sikt tror jag mig se att det allt mer går mot en öppnare modell, Open Innovation, som släpper barriärerna i större utsträckning än vad som är resultatet av Trippel helixmodellen.

Flera författare menar att det krävs en öppenhet som ger inte bara en dialog mellan olika parter som i Trippel Helix modellen utan att det också ges möjlighet till insyn, öppenhet och utbyte över gränserna mellan företag, organisationer och samhället. Genom att dela med sig av egna fynd från FoU kan man skapa nya möjliga avknoppningar som i sin tur ger upphov till intäkter via royalty mm. Problemet är att styra upp detta och möjliggöra kontakterna och legitimiteten även för mindre nystartade företag vilket är en stor utmaning för systemet som helhet.

Utöver dessa modeller finns det flera författare som menar att dessa styrinstrument är värdelösa om de inte följs av andra incitament och strukturer från samhället.

Dessa tre huvuddelar inom organisationsteorin beskrivs i följande underkapitel i mer detalj; diskussion och analys följer efter den empiriska studien där material och inspiration hämtats från dessa stycken.

4.1.1. Trippel helix

Bristen på kommunikation, utbyte och öppenhet mellan de olika aktörerna på marknaden innebär att Sverige tappar många möjligheter och det är detta som Trippel Helix modellen är tänkt att råda bot på.

Om man kan åstadkomma ett samspel på ett tydligare sätt mellan såväl akademien som industrin

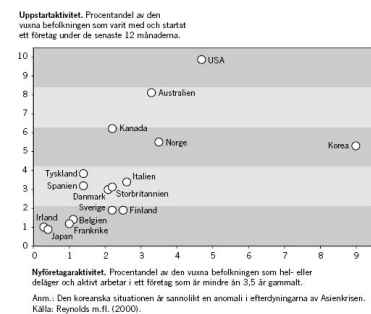


och entreprenörerna så tror man det kan lösa mycket av de problem som den Svenska Paradoxen utgör, se figur till höger.

Nödvändigheten av en Trippel Helix modell som grund för ett utbyte av kunskap och kompetens mellan avskilda delar av organisationsfältet har betonats många gånger och Innovationssystemet i Sverige har som sagt under några år arbetat för att överbrygga dessa hinder (Andersson T, Asplund O. & Henrekson M, (2002), *Betydelsen av innovationssystem. Utmaningar för samhället och för politiken*. En fristående studie utarbetad på uppdrag av Näringsdepartementet och Utbildningsdepartementet, Innovationspolitiska expertgruppen (IPE) – utgiven av Vinnova.).

Från främst Vinnova har man tagit fasta på Trippel Helix modellen och arbetar mycket öppet med denna som utgångspunkt. Det har gjort att man identifierat FoU via akademien och dess koppling till industri som ett viktigt problem. Men främst har man sett att det startas för lite nya företag utifrån akademins FoU samt att det är för lite entreprenörskap i samband med dessa resultat. Det har i sin tur satt flera forskare i en situation som gör att de känner sig mer eller mindre utpekade och tillsagda att de på sätt och vis måste producera företag från sin forskning.

Ser man på resultatet i figuren till höger så kan man ju förstå att det är något som inte helt korrelerar med vår Svenska FoU satsning. Det startas och drivs ytterst lite företag i Sverige i jämförelse med andra länder.



Det är vanligt att allmänheten ser svensk forskning på ett sätt som inte enligt McKelvey M., Magnusson M., Wallin M., Ljungberg D. (2007), *Var ligger problemet?* stämmer med verkligheten. De flesta tycks tro, enligt dem, att svensk forskning i huvudsak är grundforskning och att det inte finns någon potentiell affär i dessa utan att det först i nästa steg kan vara användbart för att skapa affärer. Men enligt författarna är det inte så utan att man till mycket stor del även i Sverige och främst på senare år har mycket behovsanpassad forskning på universitet och högskolor. De menar samtidigt att mätt i utgivna publikationer, antal patent och andra erkännande är svenska forskare överlägsna.

Behovsfokuserad FoU kan i sin tur förvisso leda till snabba resultat och i USA har man haft fokus på detta under många år. Men det finns en uppenbar nackdel om man drar parallellen till Senge som i sin bok beskriver hur man inte bara kan se till vad marknaden och kunden frågar efter, för att skapa framtiden måste man se längre och mer övergripande till helheten. Kan man inte det så kommer man heller inte nå de stora genombrotten. Här är McKelvey, Magnusson, Wallin, Ljungberg ((2007), *Var ligger problemet?*) överens med författaren av boken ovan.

Andra menar precis tvärt om att man måste anpassa sig till behoven för att få fram produkter och tjänster som är efterfrågade för att skapa tillväxt och värdefull export (Henrekson, M. and N. Rosenberg (2001): “Designing Efficient Institutions for Science-Based Entrepreneurship: Lesson from the US and Sweden”, *Journal of Technology Transfer* 26 (3), 207–31).

Samspelet mellan akademin och industrin verkar dock i princip alla vara överens om. Det är av vikt och skapar framgång även om man har olika fokus på vilket som är viktigast. Men Trippel Helix modellen anger inte bara samspelet mellan dem utan har också det tredje benet som är företagande och entreprenörskap. Som framgår ovan är vi bland de sämsta i världen på att skapa företag och det råder brist på entreprenörer. Men flera författare menar att detta heller inte riktigt är sannolikt då det inte finns några egentliga incitament i Sverige för att ta steget att bli egen företagare eller arbeta som entreprenör.

Bjerke (Bjerke B., (2005), *Förklara och förstå entreprenörskap*) beskriver i sin bok hur det formas allt fler definitioner på entreprenörer. Intraprenörer är ett begrepp som allt mer kommer in i debatten och ser man till resultat som studerats av bl.a. Lindholm-Dahlstrand (Lindholm-Dahlstrand Å. (2006), *Kommersialisering av universitetsforskning, Estrad rapport*) så har det en klart överlägsen företagsbildningsfrekvens jämfört med universiteten. Intraprenörer förutom att det skapar innovation internt i bolagen de arbetar på så skapar de också i mycket hög utsträckning avknoppningar i vilka de sedan arbetar som entreprenörer. Hela 49 % av våra nystartade företag kommer den här vägen och endast en mindre del på 5 % från universitetens motsvarighet.

Samtidigt menar flera av författarna att det inte är akademikerna som skall ha skulden även om de bär en del av ansvaret då de har svårt att öppna sig mot industrin och än mer mot

entreprenörer. Akademiker och entreprenörer är ofta sina motsatser då entreprenören kör på och mer på känsla än på fakta medan en akademiker ofta vill ha kontroll och fakta innan han/hon tar nästa steg. Av egen erfarenhet har jag mött detta många gånger och samma sak beskriver bl.a. McKelvey, Magnusson, Wallin, Ljungberg ((2007), *Var ligger problemet?*).

Men genom att introducera en ny typ av organisering menar man att Trippel helix modellen kan utgöra ”kitet” mellan dessa olika spelare. Samspelet kan skapa tillväxt inte bara inom den ena eller andra delen utan av spin-off mellan aktörerna.

Jag kommer att under analys och diskussion återvända till detta med vidare funderingar på om det verkligen är en modell som leder till ett nytt sätt att organisera framtidens effektivare innovationssystem.

4.1.2. Open innovation

Open Innovation bygger ett steg vidare på Trippel Helix modellen genom att inte bara skapa en dialog utan också öppna för total insyn. Det innebär att främst industrin och akademien kan öppna sina dolda ”skatter” i form av FoU resultat för andra att ta del av. Genom att visa upp sina idéer ger de andra möjlighet att skapa kommersiella produkter av idéerna. På detta sätt ges idéerna ett värde och upphavsorganisationen får då royalty eller licenspengar för idén från alla som väljer att bygga vidare på originalidéen.

Eftersom allt händer allt snabbare i utveckling av nya produkter och tjänster så gäller det att snabbt slå mynt av alla resultat från FoU innan det kommer något nytt. Genom att öppna upp för nya idéer runt ens egna grundidéer skapas det snabbt en mängd nya applikationer och avkastningen blir högre snabbt även om det kan bli under en kortare period än vad det var förr.

Genom att tillvarata den egna organisationens förmåga att bygga vidare på en annan idé får man en tydligare öppenhet. Samtidigt som man måste slå undan ”not invented here” tanken helt och hållet. ”not invented here” är annars en vanligt förekommande känsla som uppstår inom ett företag speciellt då man ex.vis köper in nya bolag och dess idéer. De som arbetar på företaget känner sig främmande för nya produkter som de inte är förälder till. De vill inte kännas vid dessa produkter som ju inte är deras d.v.s. inte uppfunna här (Not invented here).

Risken att släppa ifrån sig sina uppfinningar och innovationer är att andra utvecklar produkter av det och att man själv missar tillfällena som man ev. annars kunnat få fram. Det kompenseras dock upp av att man som regel kan få royalty på andras produkter genom Open Innovation samarbetet. Det kompenseras också av att man själv kan ta fram liknande produkter och kanske både få en marknad som bearbetas från flera håll och därmed svänger om organisationsfältet snabbare och stabilare än om man varit ensam. Det ger en legitimitet som man inte skall underskatta.

Open Innovation möjliggör också input utifrån som man förmodligen aldrig kunnat få inifrån p.g.a. olika typer av spärrar såväl på individ- som på avdelningsnivå. Det finns inga kulturella barriärer inom företaget då man samarbetar över företags- och organisationsgränser. Genom att bygga upp den här typen av modeller får man också insyn i andras framsteg, strategi och kan vara med och sätta standarder i branschen. Det i sig kan vara värt väldigt mycket.

Till skillnad från Trippel Helix som bygger mer på dialog och hjälp mellan organisationerna plockar Open Innovation organisationerna russin ur kakan och skapar egna slutprodukter av dessa samtidigt som man öppnar upp för andra att göra samma sak med ens egna idéer. Open Innovation är alltså en öppen struktur som kan tyckas främmande sett ur gamla tankesätt men som allt mer blir vedertaget och använt av större organisationer som P&G, IBM och t.o.m. Telia och Ericsson. De senare har exempelvis i nära samarbete med Mobile Heights i Lund byggt upp en Open innovation struktur som är mycket intressant och en av de första i sitt slag.

Kontrasten mellan closed och Open innovation beskriver Chesbrough (2003) med en tabell som följer.

Closed Innovation Principle	Open Innovation Principles
The smart People in our field work for us	Not all the smart People work for us. We need to work with smart People inside and outside our company
The profit from R & D, we must discovery it, develop it, and ship it ourselves	External R & D can create significant value; Internat R & D is needed to claim som portion of that value.
If we discover it ourself, we will get it to market first.	We don't have to originate the research to profit from it.
The company that gets an innovation to market first will win.	Building a better businessmodel is better than getting to market first.

If we create the most and the best ideas in the industry, we will win.	If we make the best use of internal and external ideas, we will win.
We should control our IP, so that our competitors don't profit from our ideas.	We should profit from others' use of our IP, and we should buy others' IP whenever it advances our own business model.

Detta sammanfattar väldigt bra grundtankarna i Open Innovation modellen för att se lite olika vinklar på det som Chesbrough gett uttryck för. Chesbrough är en pionjär i ämnet och har skrivit boken Open Innovation samt hållit föreläsningar, deltagit på TV intervjuer och mycket mer i ämnet. Hans input och slutsatser är ur ett innovationssperspektiv mycket intressant. Exempelvis menar han att ingen idé är värt något om den inte kommersialiseras...

4.1.3. Top-down/bottom-up

Vi har sett att flera författare satt fingret på att det ledarskap som man möter inom det svenska innovationssystemet skiljer sig en hel del från andra länders som ex.vis USA. Det svenska systemet arbetar mycket med en Top-Down kontroll medan man i USA i princip helt utgår från en Bottom-up modell (Henrekson, M. and N. Rosenberg (2001): "*Designing Efficient Institutions for Science-Based Entrepreneurship: Lesson from the US and Sweden*", Journal of Technology Transfer 26 (3), 207–31). Det innebär praktiskt enligt Henrekson och Rosenberg att man har stor inblandning från det offentliga som styr sin verksamhet med offentliga stöd och "pekpinnar" medan man i USA låter krafter nerifrån spira till dess man behöver stöd uppifrån varpå man ser på detta som en potential och inte som en bidragstagare.

Öppenheten i det Svenska systemet är inte optimalt även om man strävar efter att skapa nya samarbetsformer så är det synnerligen byråkratisk på många sätt. Inkubatorerna söker medel vart tredje år från (just nu) Vinnova och får då antingen förlängt eller avslag och får lägga ner. Det ger en dålig kontinuitet liksom hos många andra myndigheter som efter hand som systemet förändrats lagts ner, bytt namn, bytt personal, flyttat och ändrat verksamhet eller inriktning. Det ger en signal om otillgänglighet och byråkrati. Meyer & Johannisson (Johannisson B. & Meyer D., (2006), *Strukturer för kreativt lärande*, Estrad rapport 2006:1) talade om Struktur hämmar kreativt lärande på Esbri 2006 och entreprenörskap är ett ständigt lärande och anpassande vilket rimmar väldigt illa med den målsättning man har från politiskt håll med innovationssystemet.

Fördelarna med ett Bottom-up system är att man kan fånga idéer och entusiasm bland entreprenörer och istället stödja deras resa mot målet med för dem önskvärda metoder. Motsatsen kan ge upphov till konstlade engagemang i syfte att passa in i systemet för att på så sätt kunna få medel att utveckla nya företagsidéer. Med Top-Down kan man förvisso kontrollera på ett annat sätt vad och när saker utvecklas och på så sätt styra svenska företag, uppfinnare och akademiker mot vissa mål. Typexempel på detta är just nu satsningarna på energibesparing, miljö och transport som har många utlysningar från vilka företag, akademiker och uppfinnare kan ansöka om medel för nya idéer. Nackdelen är som sagt att det på samma gång tar död på andra idéer som ev. skulle kunna vara väl så bra eller kanske ännu bättre i förhållande till svensk tillväxt och export.

4.2. Samhälls- och incitamentsstruktur

Henrekson och Rosenberg (Henrekson, M. and N. Rosenberg (2001): “*Designing Efficient Institutions for Science-Based Entrepreneurship: Lesson from the US and Sweden*”, Journal of Technology Transfer 26 (3), 207–31.) argumenterar för att Sverige måste skapa en ny struktur för forskare att kunna bygga vidare på sin egen innovation. Utan att samhällen ger starka incitament kommer ingen eller väldigt få välja att gå från tryggheten av en anställning till en oviss framtid som egen företagare.

Lindholm-Dahlstrand (Lindholm-Dahlstrand Å. (2006), *Kommersialisering av universitetsforskning, Estrad rapport*) visar i en undersökning som hon gjort att det endast är ca 5 % av start-up företagen som kommer från akademien och att det just är risken att lämna en trygghet som gör att man avstår hellre än tar chansen. Sättet som det utformats ger inga som helt incitament för en anställd forskare att ta steget utan att han/hon i princip redan vet att det kommer bli en succé. Dessa 5 % representerar med stor sannolikhet dessa säkra kort till succéer.

Men att lämna en trygg och välbetald anställning för att bli egen företagare utan säkerhetsnät eller något att falla tillbaka på är inte bara en osannolik sak utan rent av dumhet.

Istället väljer många forskare som ju har ett incitament för att kommersialisera sin innovation d.v.s. det som kallas för ”undantaget”. Vilket ger dem rätten till alla upptäckter som han/hon gör som forskare på Svenska universitet och högskolor.

Med det i bagaget tar många forskare patent på sina idéer och skapar sig därmed en portfölj med patent knutna till den egna verksamheten och forskningen. Sveriges forskare ligger väl i jämförelse med beviljade patent i världen. Så här existerar inte den Svenska Paradoxen utan vi ligger mer än väl med här McKelvey, Magnusson, Wallin, Ljungberg ((2007), *Var ligger problemet?*).

Genom att sedan inte själv släppa sin trygghet utan att istället sälja av eller licensiera ut sina patent kan forskare på ett sätt både ha kakan och äta upp den. Det finns inga egentliga risker om det inte går att kommersialisera idé då dennes anställning fortsatt löper på parallellt. Är då detta inte bra kan man ju fråga sig. Det ger ju nytta och fortsatt nya innovationsmöjligheter samtidigt som flera författare menar att akademiker inte alltid är så lämpliga som entreprenörer. Det ligger ju även i linje med den Trippel Helix modell som menar att man skall samverka över gränserna mellan akademien, industrin och entreprenörerna.

Tyvärre verkar det inte som att det alltid gynnar Sverige då det inte sällan är utländska köpare och licenstagare som tar dessa patent och bygger egna lösningar runt. Det innebär att mycket små, om än kanske inte så små för den enskilde akademikern, medel flyter in till Sverige. Det syns som regel heller inte på vare sig export eller tillväxtdiagram. I förlängningen ger det också inga spin-off effekter i Sverige utan vidareutveckling mm sker som regel hos köparen vilken förmodligen i huvudsak befinner sig utomlands Lindholm-Dahlstrand Å. (2006), *Kommersialisering av universitetsforskning, Estrad rapport och Braunerhjelm, P. (1998), ”Varför leder inte ökade FoU-satsningar till mer högteknologisk export?”*, Ekonomiska samfundets tidskrift, 2, 113-123..

Henrekson & Roine (Henrekson M. & Roine, (2006), *Entreprenörskap i välfärdsstaten, Estrad rapport 2006:1*) är några av de stora kritikerna till det svenska systemet och menar att det inte bara är problem med de indirekta incitamenten utan att det också är ett stort problem med att Sveriges skattesystem inte bidrar till företagsetableringar. Det finns mycket att lära av USA i

den här frågan som låter donationer, skattesubventionerade anslag mm gå direkt från industrin in i nya företagssatsningar. De menar att det krävs en total omvälvning av systemet för att man skall kunna nå en rejäl skiftning uppåt i tillväxten av nya företag.

4.3. Ledarskap

Hur viktig är ledarskapet i frågan om innovationssystemet är en fundering man kan ställa. Det finns ju alltid en entreprenör som skall driva sitt företag inom systemet men frågan är om han/hon alltid är förberedd och lämplig att ta rodret från dag ett.

Olika forskare har olika syn på hur man bör organisera sitt system för att nå effekt hos ex.vis inkubatorerna. Några av dessa skall jag redogöra för nedan för att ge en övergripande bild av hur det ser ut och hur några skulle vilja att det såg ut.

4.3.1. Entreprenören

Som den observante redan konstaterat så följs denna rubrik, Entreprenören, av en ny rubrik som betecknas Företagaren. För de allra flesta är detta sannolikt synonymt med vartannat då entreprenören ju är en företagare eftersom han sannolikt både startat och driver sitt bolag. Men det finns stora skillnader mellan de två vilket också påpekas i litteratur som ex.vis Bjerke (Bjerke B., (2005), *Förklara och förstå entreprenörskap*) skrivit. För att sammanfatta skillnaden kan man säga att en entreprenör inte egentligen driver ett företag utan snarare är en företagsbyggare. Han/hon drivs av byggandet/skapandet och inte av förvaltande. Entreprenören är som regel inte en lämplig administratör eller ens chef i ett företag av lite storlek.

Är det då företagaren eller entreprenören som man avser med ex.vis Trippel Helix modellen? Enligt min uppfattning är det båda. Detta är ett av problemen som flera författare pekar på däribland kanske främst just Bjerke (Bjerke B., (2005), *Förklara och förstå entreprenörskap*) som i och för sig inte direkt talar om Trippel Helix modellen utan mer generellt beskriver utvecklingen i företagets Sverige. Att utgöra en ledare i sammanhanget ger vid handen flera problem i samband med samspelet mellan de olika parterna. Vem skall ta ansvar på samspelet

och se till att det fungerar i kommunikation, dialog och inte minst i organisering av de olika delarna.

Är det entreprenörens uppgift att ta sig an detta uppdrag och vara den karismatiska ledaren som driver på och jaga fram nya lösningar för företagsbyggande inom Trippel Helix modellen? Andersson, Asplund och Henrekson (Andersson T, Asplund O. & Henrekson M, (2002), *Betydelsen av innovationssystem. Utmaningar för samhället och för politiken*. En fristående studie utarbetad på uppdrag av Näringsdepartementet och Utbildningsdepartementet, Innovationspolitiska expertgruppen (IPE) – utgiven av Vinnova.) menar att detta är en av grundförutsättningarna för att vi skall kunna komma vidare i byggandet inte bara av basen i form av en Trippel Helix modell utan att vi utifrån denna sedan skall kunna skapa vettiga samarbetsformer där en struktur bygger på styrande kraft i ett samverkanssystem. Lite som en Open Innovationmodell av enklare sort eller ett kluster som man från författarnas sida vill framhäva som en lösning.

Entreprenören utgör en medlare i detta sammanhang liksom företagaren utgör en förutsättning för att ta hand om det som skapas. Om du kaster citroner på en entreprenör så skapar han lemonad men om du bara kastar in citroner på bordet i en Trippel Helix kommer sannolikt ingen göra något om inte det finns en entreprenör vid ena sidan. Entreprenören förädlar det till lemonad medan företagaren förvaltar den och säljer den vidare som den är som han alltid gjort.

Är entreprenör något man är eller kan bli är en vanlig fråga som flera författare är lite oense om. Men de flesta lutar mer åt det faktum att det är mycket svårt att utbilda en entreprenör om han/hon inte har ett inneboende driv. Sarasvathy (Saravathy S., (2006), *Entrepreniöriell metod kan läras ut*, Estrad rapport 2006:1) har studerat detta med fokus på om det går att lära ut entreprenörers sätt att vara, tänka och handla. Hon menar att det visst går att visa på vad en entreprenör utgår ifrån och hur han eller hon handlar i olika situationer men menar också på att det i många fall handlar mer om effectuation än om rationellt handlande. Exemplet med citronen ovan är delvis hämtad från hennes texter där hon menar att en entreprenör ”hugger” på det som kommer och som kan ge upphov till en möjlighet. De planerar inte att det skall tas fram en citron och läggas på bordet för att vi sedan skall fundera över om den går att göra

något rationellt med. Målet, resurserna och den egna känslan får bestämma i flykten vad det blir för start-up inte planering och budget mm det överlåter en entreprenör gärna till företagaren.

4.3.2. Företagaren

Vem är företagaren i ledarskapssammanhang om inte chefen för det lilla bolaget. Det är ofta vår föreställning om hur en företagare definieras och det är alls inte fel utan kan tvärtom ofta vara rätt. Det finns dock många typer av företagare och inte alla av dem är samma typ av ledare vilket gör att i sammanhang av innovationssystem finns det kanske anledning att fundera kring vem som egentligen är den bästa partnern i ex.vis ett samverkansprojekt av typen Trippel Helix eller Open Innovation.

Att företag utgör en viktig kugge i samspelet är självklart men många sätter likhetstecken mellan företag och entreprenör. Det är lika fel som att jämföra en Projektledare på Ericsson med en Projektledare på en VVS firma. På Ericsson har PL flera anställda under sig och arbetar med egen budget och har ett typiskt övergripande ansvar för resultat medan en PL på en VVS firma många gånger är den som utför det verkliga arbetet på plats hos kunden. Han har ansvar för projektet att sätta in ex.vis ett nytt handfat och levererar tjänst och ev. produkt till kunden samt försäkra sig om att leveransen godkänns. Båda dessa ”ytterligheter” benämns som projektledare men har vitt skilda uppdrag.

Likaså är det med Företagaren som skall förvalta och utveckla sitt företag eller företaget han arbetar för medan entreprenören skall bygga nytt.

Den egna företagaren är en utdöende ras enligt Kovereid 2006 som menar att vi saknar såväl incitament som kunskap om hur man blir företagare. Det är ett växande problem då vi måste dels fylla på underifrån till alla de företag som snart står med pensionerade företagare och företagsledare. Men det behövs även en mängd nya företagare som inte heller nödvändigtvis behöver vara entreprenörer utan som vill och kan förvalta och utveckla ett bolag från att ha varit ett start-up bolag med en drivande entreprenör till ett fullvärdigt företag på ett etablerat eller nytt organisationsfält.

4.3.3. Vem är ledare i startskedet genom innovationssystemet?

Som framgått av tidigare genomgång av innovationssystemet och de olika parter som befinner sig i det här så är det främst de ”lägst” rankade som har direktkontakt med företagare och entreprenörer. I detta sammanhang talar vi då om inkubatorerna och i viss mån ALMI. Men vi koncentrerar oss i enlighet med vår problemställning på inkubatorernas roll i sammanhanget.

De visar bland annat att de arbetar efter ett antal punkter vari de skall vara behjälpliga företagen och entreprenörerna. Vad innebär det att de spelar för roll i företagens utveckling?

4.3.4. Rådgivaren/konsultens roll?

Kan rådgivaren/konsulten kanske vara länken mellan det kända och det okända. Kan han/hon inta positionen av ledare och pådrivare i syfte att företagen skall kunna skapa nya möjligheter att snabbare nå tillväxt och framgång. Är det ens önskvärt kan man ju fråga sig.

Baserar man Innovationssystemtanken på öppenhet och en form av Open Innovationmodell så skulle mycket väl det kunna vara en lämplig och kanske t.o.m. önskvärd modell. Inkubatorns representant tar då rollen som ledare för ett antal utvecklingsföretags kontaktbyggande vilket i många fall är ett erkänt bristområde inom främst akademiska avknoppningar. Sousa (Sousa M., (2006), *Open Innovation models and the role of knowledge brokers*, Case study, Lk magazine) beskriver i en artikel hur Open Innovation modellen bör följas av en ”kunskapsmäklare” i syfte att få fullt utbyte av de resurser som återfinns inom rörelsen. På liknande sätt kan man tänka sig att det skulle kunna fungera med Inkubatorernas affärsrådgivare som har ett uttalat uppdrag att verka för ökade kontakter åt sina klienter.

4.4. Strategi

Vilken strategi har man från samhället sida avseende innovationssystemet är ju en fråga som dels utgör lite av basen i denna uppsats men också är en mycket högt prioriterad politisk fråga. Som framgått av bl.a. utdrag ur direktiv för Tillväxtverket och beskrivningarna som ges för Vinnova, Almi m.fl. så finns det några tydliga mål. Man skall skapa nya företag, öka tillväxten, hjälpa företagen att komma ut, skapa kontakter och nå sina mål.

För att uppnå dessa delar krävs det att man lägger upp dels strategier för detta men också att man har långsiktiga strategier för hur man skapar detta även framledes. Det kan t.ex. handla om att utbilda både nu och sen eller att under lång tid följa med och stötta genom nya kontakter, mentorskap el.dyl.

4.4.1. Nya företag

Nya företag skapas inte av sig själv utan kräver vissa element för att komma tillstånd. Zetterqvist-Eriksson (Zetterquist-Eriksson U., (2009), *Institutionell Teori*, Liber) beskriver i sin bok att det krävs ett skifte i organisationsfälten och marknaden där det öppnas en möjlighet. Samtidigt som det då måste finnas någon som kan ta den tråden och spinna vidare på. På samma sätt förklarar i stort även Bjerke (Bjerke B., (2005), *Förklara och förstå entreprenörskap*) m.fl. att det skapas nya företag. Men Bjerke och ex.vis. Henrekson, Saravathy och Erjemo & Kander menar även att det krävs en entreprenör som tar tag och arbetar vidare på möjligheterna. Precis som med citronen som Saravathy (Saravathy S., (2006), *Entreprenöriell metod kan läras ut*, Estrad rapport 2006:1) beskriver så krävs det att man kan se möjligheten och att man vågar göra något av den. Entreprenören är den som skapar och bygger.

Innovationssystemet brister i stora delar här menar författarna Henreksson & Rosenberg, McKelvy et al samt flera andra. Henrekson och Rosenberg (Henrekson, M. and N. Rosenberg (2001): “*Designing Efficient Institutions for Science-Based Entrepreneurship: Lesson from the US and Sweden*”, Journal of Technology Transfer 26 (3), 207–31.) pekar på att det behöver läras av det amerikanska sättet att fostra entreprenörer direkt i skolan och gärna redan i grundskolan. Entreprenörer kan inspireras att välja vägen som egen om de ges chansen och kan se möjligheterna. Detta är man enligt dem väldigt bra på i USA men riktigt dåliga på i Sverige.

4.4.2. Tillväxt

Att skapa tillväxt är inte samma sak som att skapa nya företag vilket man ofta uppfattar det som från allmänt håll via media o.dyl. Men för att skapa riktig tillväxt krävs det att företagen växer, skapar nya arbeten och ökar svensk export. Braunerhjelm (Braunerhjelm, P. (1998),

”*Varför leder inte ökade FoU-satsningar till mer högteknologisk export?*”, Ekonomiska samfundets tidskrift, 2, 113-123.) tar upp det som ett av de riktigt stora problemen i sin artikel där han menar att svensk högteknologisk export är fast p.g.a. att vi fastnat i den Svenska Exportparadoxen. Sverige är dålig på att skapa nya högteknologiska och exporterande företag som växer och skapa avtryck.

Faktum är att endast ett företag har sedan 1970 uppnått statusen som storföretag och det är Tele2 som Stenbeck grundade i samband med telemonopolets avskaffande.

Men historien är full av företagare som skapat tillväxt och Johnson skrev i Svensk näringslivs broschyr, Sveriges väg till välstånd 2002, om hur ex.vis flera starka kvinnor tog över rollen som företagare och lyckades skapa en expansion som var exceptionell redan på 16-1700 talet. Bland annat nämner man Maria Sofia De la Gardie som vid 21 år tog över godsen efter sin man och familj. Dessa var spridda i hela landet och runt Östersjön vilket hon tog fasta på och bygga upp nya industrier med bland annat kläder och färgerier.

Anna Margareta Donner övertog ansvaret för Donerska huset i Visby som de flesta fortfarande känner väl till. Då hade man en handelsbod och en mindre exportrörelse men Anna Margareta utökade verksamheten genom att bland annat köpa handelfartyg, förvärva jordbruk och anlägga nya industrier.

Det visar att tillväxt inte alltid behöver komma från forskning och nya uppfinningar även om vi i Sverige har haft en hel del världsidéer som blivit en enorm tillväxtboost för Svensk del. Bland några av de mest kända kan nämnas Lars Magnus Ericsson, Alfred Nobel, Gustav Dahlén, Gustav de Laval och Johan Petter Johansson. Flera av dessa var inte lämpliga entreprenörer eller ens företagare varför de lyckosamt nog fick entreprenöriell hjälp. Bland annat kan vi ta Johan Petter Johansson som uppfann skiftnyckeln men där entreprenören hette Berndt Hjort och företaget blev Bahco som de flesta av oss känner igen.

Slående är dock att de flesta stora uppfinningar skedde under slutet av 1800 och precis i början på 1900 talen. Det har sedan dess inte skapats lika stora omvälvande uppfinningar och därmed har dessa fortsatt att ha en mycket stark roll i svensk ekonomi.

4.4.3. Mål och vision är det samma för entreprenören och samhället

Frågan är intressant då det borde vara så om man ser på hur den svenska paradoxen lätt oss in i ett moment 22 där vi enligt den egentligen plöjer ner mer pengar än vi kan ta hand om.

Men Saravathy (Saravathy S., (2006), *Entreprenöriell metod kan läras ut*, Estrad rapport 2006:1) menar att det inte alls är så att entreprenören har samma agenda som samhället om man underförstått tolkar dennes insats som endast tillfällig och att den egentligen baseras mer på tillfälligheter än planering. Andersson, Asplund och Henrekson (Andersson T, Asplund O. & Henrekson M, (2002), *Betydelsen av innovationssystem. Utmaningar för samhället och för politiken*. En fristående studie utarbetad på uppdrag av Näringsdepartementet och Utbildningsdepartementet, Innovationspolitiska expertgruppen (IPE) – utgiven av Vinnova.) beskriver i sin rapport för Vinnova att det skett en stor förändring sedan 1970-talet där stora företag enligt dem Down-size sina verksamheter vilket lett till förändringar i samhället som kräver större fokus på entreprenörskap.

Andersson, Asplund och Henreksson (Andersson T, Asplund O. & Henrekson M, (2002), *Betydelsen av innovationssystem. Utmaningar för samhället och för politiken*. En fristående studie utarbetad på uppdrag av Näringsdepartementet och Utbildningsdepartementet, Innovationspolitiska expertgruppen (IPE) – utgiven av Vinnova.) menar att kommersialisering av forskning utgör en viktig faktor i många snabbväxande företag. Fokus bör därför vara på ”... framgångsrik överföring av kunskaper från universiteten till den kommersiella sektorn...” vilket enligt dem förutsätter att aktivt deltagande från forskarna själva. Detta stämmer relativt väl överens med den modell som Trippel Helix utgör och som flera förespråkar som en lösning. Genom att skapa ett samarbete mellan akademien, industrin och entreprenören kan man skapa denna modell för visionen. Dock kan man som McKelvey et al. (McKelvey M., Magnusson M., Wallin M., Ljungberg D. (2007), *Var ligger problemet?*) säger inte enbart lägga all denna tyngd på forskarna utan här bör samhället ta ett övergripande ansvar om det skall fungera. Sambandet mellan forskning och kommersialisering är inte fullt så enkel som Andersson et al. beskriver enl. McKelvey et al. (McKelvey M., Magnusson M., Wallin M., Ljungberg D. (2007), *Var ligger problemet?*) som menar att det finns många sätt att ta ut forskning från akademien och inte enbart via forskarens direkta inblandning. De menar att det likaväl kan vara en uppgift för samhället att hjälpa till och sprida deras resultat och potentiella

kommersiella värden i form av hjälp till utlicensiering, anpassad forskning och försäljning av patent (jmf kap 4.1.2, Open Innovation).

Det kräver dock enligt Braunerhjelm, Henrekson m.fl. att man från samhället ser till att stödja de svenska entreprenörerna och företagen så att de kan tillgodogöra sig dessa forskningsresultat för annars hamnar de utanför Sverige och vår tillväxt blir lidande.

4.4.4. Marknad

Vi lever i en allt mer globaliserad värld och samhället måste lägga upp sin strategi efter det och inte handla som om man vore en sluten enklav i världen. Det kräver att man ser marknaden som en global marknad och att det därför byggs incitament att vara entreprenör, uppfinnare och forskare i Sverige för att vi skall kunna uppnå en långsiktig tillväxt.

Henreksson & Rosenberg (Henrekson, M. and N. Rosenberg (2001): "*Designing Efficient Institutions for Science-Based Entrepreneurship: Lesson from the US and Sweden*", Journal of Technology Transfer 26 (3), 207–31.) trycker mycket på att detta är en nyckelfaktor att satsa på och skapa incitamentsstrukturer för att se världen som sin marknad och inte Sverige. Det sammanfaller också allt mer med Vinnova, Almi, Tillväxtverket och Exportkreditrådets visioner.

Vid en inofficiell diskussion jag haft personligen med en av våra svenska exportattachéer i Kina så poängterade han att det just var en snäv vision som gjorde att Sverige idag inte var så stora i Kina. Vi såg Kina som en tillverkningsanläggning och inte som en marknad. Det är enligt hans uppfattning ett problem som funnits i vår svenska mentalitet under lång tid och han hade upplevt den även på andra platser i världen. Mest förvånande var att det faktiskt även var så emot Europeiska länder. Man såg marknaden som intressant men man vågade inte i någon större utsträckning ge sig in i den då det var tryggast att verka på en känd svensk marknad. Men däremot kunde man mycket väl köpa och handla in från andra EU länder eller länder i världen. Men när det kommer till export så är det inte något som svenska små och nystartade företag behärskar.

Braunerhjelm (Braunerhjelm, P. (1998), "*Varför leder inte ökade FoU-satsningar till mer högteknologisk export?*", Ekonomiska samfundets tidskrift, 2, 113-123.) pekar på att vi inte

har full kompetens för att skapa varor p.g.a. för dålig tillgång på kompetenta resurser. Andersson, Asplund och Henreksson skriver att det är av särskilt intresse med tillväxt i teknologibaserade företag då de har hög tillväxtpotential eftersom hemma marknaden är av ringa storlek och därmed inte utgör någon begränsning.

Det är tydligt att marknadsuppfattningen och målet för vår tillväxt och hur den skall ske är förvirrande.

Innovationssystemen är tillsatta för att skapa tillväxt genom export från nya företag men vilka marknader man vill nå ger en lite annan bild.

4.4.5. Nätverk och legitimitet

En tydlig strategi från innovationssystemet är att vara rådgivande och behjälplig med kontaktskapande och företagsbyggande.

En mycket tydlig och viktig del i detta är att de nya företagen skall kunna få en plats på marknaden vilket bl.a. Zetterqvist-Eriksson (Zetterquist-Eriksson U., (2009), *Institutionell Teori*, Liber) beskriver i sin bok. Hon talar även om vikten av att skapa sig en legitimitet så att man kan få tillgång till riskkapital, bankkontakter mm.

Enligt Henreksson & Rosenberg (Henrekson, M. and N. Rosenberg (2001): "*Designing Efficient Institutions for Science-Based Entrepreneurship: Lesson from the US and Sweden*", *Journal of Technology Transfer* 26 (3), 207–31.) är detta något som utgör en mycket stor brist i innovationssystemet trots att det alltså från offentligt håll detta utpekas som en av de främsta uppgifterna för såväl huvudmännen som inkubatorerna.

Detta relaterar också på många sätt till den Svenska Paradoxen som p.g.a. brist på kunskap och hjälp på traven inte ger önskad effekt per investerad krona.

Trippel helix modellen är enligt ex.vis Andersson, Asplund & Henrekson (Andersson T, Asplund O. & Henrekson M, (2002), *Betydelsen av innovationssystem. Utmaningar för samhället och för politiken*. En fristående studie utarbetad på uppdrag av Näringsdepartementet och Utbildningsdepartementet, Innovationspolitiska expertgruppen

(IPE) – utgiven av Vinnova.) en möjlig väg att råda bot på detta och få upp nätverkande och legitimitetsförbättrande åtgärder högt på agendan.

Det finns ett gammalt ordspråk som lyder ” Man lever på sina kontakter” vilket inte minst är sant för entreprenörer och företagare. Enligt Savarthy (Saravathy S., (2006), *Entreprenöriell metod kan läras ut*, Estrad rapport 2006:1) så är detta ett av de mest tydliga kännetecknen hos en entreprenör. Entreprenören arbetar hela tiden med att bygga upp sitt nätverk och skapa allianser för att komma vidare. I nästa steg försämras detta och efterhand som företag växer blir de allt mer introverta. Man övergår från en öppenhet till en closed innovation modell som innebär att allt nytt sker från insidan. När man blir riktigt stor kan man se fördelar med att släppa in andra och Chesbrough (Chesbrough H., (2003), *Open Innovation*, Harvard publishing) beskriver att företag som IBM Procter & Gamble m.fl. allt mer öppnar sig för att skapa miljöer som får fart på skaparlustan igen. Det i sin tur ger legitimitet åt deltagande företag både genom standardsättning och genom association.

Nätverksbyggande återfinns i många olika former och under många benämningar. Open Innovation är en omfattande modell medan Kluster är ett mycket väl beprövat system som både har visat sig fungera och misslyckas. Mycket beroende på hur väl det styrs och hur engagerad den ansvarige har varit. I kluster krävs det att man har en drivande kraft enl. bl.a. Bjerke (Bjerke B., (2005), *Förklara och förstå entreprenörskap*) men det framstår också som uppenbart om man studera de kluster som lyckats och de som misslyckats. Men kluster är ofta för formella för att en enskild entreprenör skall kunna känna sig legitim på det fältet liksom inom Open Innovation modellen. Därför skapas det allt fler informella företags- och entreprenörsnätverk med syfte att hjälpas åt att skapa nya affärer och få varandra att växa. Gnosjö är ett område som till stor del byggt på ett sådant inofficiellt nätverk enligt Volaris VD som jag intervjuat för en tid sedan. Det finns också många nya kommersiella aktörer som hjälper till att skapa den här typen av nätverk. BNI (Business Network international) är sannolikt både det mest kända och det utan tvekan hittills största. Det startades av Ivan Misner (Misner I. & Morris J., *Givers gain, The BNI story*, 2004, utgiven av Paradigm publ.) som arbetar inom akademien men som fann idén intressant och bollandade den sedan med några bekanta och sen tog det fart. Modellen bygger på en väldigt enkel regel, ger du så får du

tillbaka (Giver's Gain). I Sverige kallar vi det för tjänster och gentjänster och är lika självklart som att vi betalar när vi går till affären.

BNI:s regionchef, Sven Larsson, har vid flera tillfällen menat på att detta är ett sätt att få fart på svenska företagare och ge dem en chans att lyfta och skapa sig nya affärer samtidigt som de skapar ett stort nätverk av såväl kunder, leverantörer som bollplank. Detta är en ovärderlig bank att ha tillgänglig enligt såväl Sven Larsson som några av medlemmarna i BNI jag talat med. De menar att detta är en brist inom Innovationssystemet då det idag är allt för fokuserat på de teoretiska delarna av företagandet och allt för lite på entreprenörskapet.

I en intervju med en av företagarna, från inkubatorn i Lund, så menar han på att det inte finns mycket tillväxt i att skriva om affärsplaner varje kvartal och lämna in rapporter lika ofta. Samtidigt saknar han just nätverkandet och stödet från övriga i samma situation samt kontakter till marknaden. Kort sagt saknar han hjälpen att skapa sig en legitimitet enligt det Zetterqvist-Eriksson (Zetterquist-Eriksson U., (2009), *Institutionell Teori*, Liber) menar i sin bok.

4.4.6. Utbildning

Ett av de strategiskt viktigaste uppdragen som man har i Innovationssystemet är att utbilda och vidareutbilda personer som är intresserade av att starta och eller driva företag. Det är en av de punkter som de själva har med i sina beskrivningar från huvudmännen sida även om Vinnova inte skriver det så står det som en viktig punkt både inom Tillväxtverket och inom inkubatorernas strategier.

Hur kan det då komma sig att flera av våra författare menar att detta inte är fullgott då vi har en allt för dålig utbildningsnivå i Sverige. Ja dels har det med att man talar om olika saker då ex.vis Braunerhjelm (Braunerhjelm, P. (1998), ”*Varför leder inte ökade FoU-satsningar till mer högteknologisk export?*”, Ekonomiska samfundets tidskrift, 2, 113-123.) främst talar om att det behövs fler ingenjörer som kan ta fram nya kommersiella exportprodukter talar Henreksson om behovet att tidigt föra in entreprenörutbildning i skolan. I inte något av dessa

fall kan Innovationssystemet vara med och påverka mer än genom önskemål och remisser till staten.

Det finns dock även ett uttalat behov av entreprenörs- och företagareutbildningar även mellan dessa två ytterligheter. Erjemo och Kander (Erjemo O. och Kander A. (2006), *The swedish paradox*) anser t.ex. att genom Trippel Helix modellen bygger man bort delar av Den svenska Paradoxen men att det kräver att man har tillgång till entreprenörer och företagare som kan ta tag i nya idéer. McKelvey et al. (McKelvey M., Magnusson M., Wallin M., Ljungberg D. (2007), *Var ligger problemet?*) poängterar även de att det finns ett stort behov av utbildning och stöttning för akademiker som skall bli företagare oavsett om de skall driva företag själva eller om de skall läras att licensiera ut eller sälja så behöver de en ökad kompetens på området.

Som Henreksson och Roine (Henrekson M. & Roine, (2006), *Entreprenörskap i välfärdsstaten*, Estrad rapport 2006:1) menar spelar det ingen egentlig roll om man satsar på mer utbildning om man inte samtidigt förbättrar förutsättningarna för svenskt entreprenörskap och företagande. Andra menar att det finns en mycket stor potential bland såväl avknoppningar inom Akademin som från näringslivet om det bara erbjuds rätt förutsättningar. Utbildning är en av dessa förutsättningar.

4.5. Ekonomi

Det kanske största problemet med företagsbyggande är givetvis ekonomin både ur ett personligt- och ett företagsperspektiv. Nästan alla entreprenörer möter dessa problem under sin uppstart. Det utgör en del av det arbete som en entreprenör på många sätt brinner för. Utan att riskera allt för mycket menar ex.vis. Savarathy (Saravathy S., (2006), *Entrepreniöriell metod kan läras ut*, Estrad rapport 2006:1) att entreprenören ofta ger sig själv en ram i tid och pengar sen får idéerna jämkas mot dessa parametrar.

Även i nästa steg krävs det att det skjuts in pengar d.v.s. i de företag som tar sig från idé och start-up till tillväxtfas och med en företagare vid rodret.

Båda dessa ledare kommer på något sätt att hamna i ekonomiska spörsmål och flertalet av dem kommer att bli hänvisade till någon form av Bootstrapping metoder för att överbrygga dessa.

Henrekson och Rosenberg (Henrekson, M. and N. Rosenberg (2001): “*Designing Efficient Institutions for Science-Based Entrepreneurship: Lesson from the US and Sweden*”, Journal of Technology Transfer 26 (3), 207–31.) talar om problemet med kapital och incitament från många olika vinklar och ser att det finns behov inte bara av stöd, undervisning och legitimitet utan tydliga satsningar och kommittents från det offentliga.

4.5.1. Kapitalbehov

Alla företag måste ha tillgång till resurser och i de flesta fall baseras detta på den enskilde entreprenörens egna resurser samt i de fall akademien är inblandad finns det ofta ett inbyggt stöd i att lön utgår till forskaren under tiden fram till man ev. väljer att bli företagare på heltid.

Det offentliga har här ett ansvar enligt såväl Henreksson och Rosenberg (Henrekson, M. and N. Rosenberg (2001): “*Designing Efficient Institutions for Science-Based Entrepreneurship: Lesson from the US and Sweden*”, Journal of Technology Transfer 26 (3), 207–31.) som flera andra av författarna. Men även Arbetsförmedlingen, Skatteverket och liknande organisationer måste här ta en del av ansvaret menar de då inte enbart Inkubatorerna och Innovationssystemet kan lösa den här frågan.

4.5.2. Extern finansiering

Risikkapital eller annan extern finansiering är något det talas mycket om och Andersson, Asplund och Henreksson (Andersson T, Asplund O. & Henrekson M, (2002), *Betydelsen av innovationssystem. Utmaningar för samhället och för politiken*. En fristående studie utarbetad på uppdrag av Näringsdepartementet och Utbildningsdepartementet, Innovationspolitiska expertgruppen (IPE) – utgiven av Vinnova.) menar att det är av stor vikt att väva in den här typen av verksamheter i Innovationssystemet så att man tidigt kan skapa dessa kontakter och bygga relationer till de nya företagen genom Innovationssystemet till kapitalet och den

externa finansieringen. Detta har man varit relativt dålig på under lång tid menar flera av de jag talat med och det framgår också av flera av de artiklar som jag läst däribland Ejermo och Kanders, Henreksson m.fl.

Det som inte är lika solklart är att extern finansiering också kan vara ex.vis kundfinansiering d.v.s. att entreprenören eller forskaren slår sig samman med en tilltänkt kund och låter dem finansiera utvecklingen av produkten eller tjänsten mot att de antingen får rabatt på slutprodukten, får ett visst försprång på marknaden eller en avgränsad exklusivitet. Detta är något man ser allt mer av och som vissa Inkubatorer propagerar väldigt mycket för. Bland annat har Marianne Larsson vid Mobile Heights i Lund varit en stor förespråkare av detta. Hon menar att det är viktigt att knyta den här typen av kontakter och inte vara rädd för att ansluta sig med sin kund utan se dem som en partner snarare än som en motpart. Hon har som tidigare tf VD på Teknopol i Lund stöttat flera projekt och entreprenörer med den här typen av kontakter och bland de företag jag varit i kontakt med har detta varit förvånansvärt positivt. Ser man tillbaka på Trippel Helix modellen så ligger det ju egentligen som en naturlig del i detta men flera kan helt enkelt inte föra modellen till verklighet och det gör att Den Svenska Paradoxen uppfyller sig själv. Ejermo & Kander (Ejermo, O. & Kander, A. (2006), *The Swedish Paradox*, Electronic Working Paper 2006/01, Lund, CIRCLE) samt Andersson, Asplund och Henrekson poängterar vikten av att arbeta med Trippel Helix metoden som ett verktyg för närmande av olika parter och att det genom Innovationssystemet måste byggas relationer på ett aktivare sätt än det gjorts tidigare. Marianne Larssons agerande är därför ett bra exempel på att det går och att det kan skapas lösningar baserat på Trippel Helix modellen. I hennes nya roll som ansvarig för Mobile Heights i Lund arbetar hon med att bygga företag runt idéer från stora etablerade företag som Ericsson och Telia i ett nära samarbete med lokala entreprenörer. Modellen hon använder liknar alltså mer den modell som jag beskriver som Open Innovation. Framgången har redan visat sig och Mobile Heights har fram till nu knoppat av flera nya livskraftiga företag (www.mhbc.se).

4.5.3. Bootstrapping

Bootstrapping är en del som i princip alla entreprenörer och företagare kommer i kontakt med vare sig de är medvetna om det eller ej.

Bootstrapping är ett ord som i litteraturen verkar sakna en svensk översättning men det beskriver mer eller mindre vad man brukar säga i Sverige; "Vill man få det gjort får man göra det själv". Nu är det kanske en förenkling från min sida men man kan säga att man är bunden till att gå vidare själv.

Bootstrapping är alltså en beskrivning på hur företagaren eller entreprenören försöker eller tvingas klara sig utan externt kapital. Mycket av det som diskuteras i litteraturen är baserat på att bootstrapping används under en lång tid inom små och medelstora företag.

För min egen del tycker jag det vore intressant att redan vid starten av företag försöka följa dem i deras arbete kring just detta med bootstrapping och externt kapital. Detta beskriver även Winborg & Landström som en intressant utveckling inom forskningen kring bootstrapping (Joakim Winborg & Hans Lindström, *Financial bootstrapping in small businesses: Examining small business managers' resource acquisition behaviors*, 2000, s. 250). Även andra har uttryckt viss tvekan till hur bra företag som hållit på ex.vis. 40 år kan komma ihåg och i detalj redogöra för sin verksamhet i inledningen (Jay Ebben, Alec Johnson, *Bootstrapping in small firms; An empirical analysis of change over time*, 2005, s 863).

Bootstrapping är fokuserat mycket kring kapital vilket är naturligt för ett litet företag även om det också inkluderar såväl marknadsföring som organisation och ledarskap. För att entreprenören skall kunna skapa sig legitimitet på marknaden, dra till sig kompetens och resurser måste han/hon bygga organisationen på ett sätt som gör detta möjligt från det vi brukar kalla utgångspunkten 0.

Det finns lite olika indelningar inom bootstrapping modellerna men det är främst Winborg & Landströms (2000) fem olika sammanfattande delar som används i den litteratur jag tagit del av. Dessa fem är; förhalande bootstrappers, Nätverksorienterade bootstrappers, Subventions inriktade bootstrappers, Minimalistiska (minimizing) bootstrappers, Privatfinansierande bootstrappers.

Det finns naturligtvis även en sjätte d.v.s. det som i litteraturen kallas för "non strapping".

Dessa är av Winborg & Landström (2000) initialt identifierade till 32 olika delar av bootstrapping bland små och medelstora företag. Men efter deras analys och även jämfört med Ebben & Johnsson (2005) kan man ta fasta på dessa fem som en god sammanfattning.

Författarna menar att detta är en metod som i princip alla entreprenörer arbetar med liksom merparten av företagen men att det är en mycket liten del som egentligen vet om det eller fått någon form av stöd. Att förhålla fakturor och snabba på betalning från kunder eller försöka överleva med att inte ta ut lön är för många speciellt anställda fullständigt främmande men för många entreprenörer en fullständig självklarhet.

Winborg & Landström menar på att det måste upp på agendan så att man kan förstå från olika parter att detta är en kommunikationsmiss. Att entreprenörer ”riskerar” lön och annat för att uppfylla sin vision bygger på deras uppfattning om hur man tar sig fram. Det är en typisk modell av bootstrapping men att föra över denna på en anställd forskare och be honom kasta sig ut i det okända, inte ta ut någon lön på några månader, be kunderna betala tidigare eller få uppskov från leverantörerna för att kunna betala de anställdas men inte sin egen lön är helt främmande. Henreksson tar upp detta i många olika sammanhang och i flera av de artiklar som jag läst inför denna uppsats liksom McKelvey (McKelvey M., Magnusson M., Wallin M., Ljungberg D. (2007), *Var ligger problemet?*) tar upp bekymret med att forskaren ofta får skulden för Paradoxen med att vi inte kan kommersialisera deras upptäckter. Kanske är det mer ett incitamentsproblem än vad vi föreställer oss menar ju Henreksson & Roine (Henreksson M. & Roine, (2006), *Entreprenörskap i välfärdsstaten*, Estrad rapport 2006:1).

4.5.4. Bidrag

Statliga, regionala och lokala bidrag är för många entreprenörer och då främst de som kommer ur det offentliga d.v.s. i huvudsak forskare en räddningsplanka för att man skall ”våga” ta steget ut i en osäker värld som egen företagare.

Men bidragen är oftast inte riktade likt forskningsanslag till annat än vidare utveckling och kommersialisering av en enskild produkt d.v.s. återigen finns det inget egentligt stöd till att starta och bygga företag. Många fastnar i detta moment 22 där man inte kan komma vidare p.g.a. av att man inte kan bygga sitt företag varpå man inte heller får vidare stöd till utveckling. Incitament och struktur problemet liksom skattesystemet är enligt framförallt Henreksson ett av Sveriges stora problem. Han menar att bidrag är bra men att göra det möjligt för näringslivet att inte bara vara en önskvärd del i Trippel Helix modellen utan de

facto också med incitament måste kunna skjuta till såväl kapital som andra resurser. Detta är nyckeln menar han till en framgångsrik marknad för entreprenörskap byggt på FoU och hämtar argumentationen från den Amerikanska modellen.

4.5.5. Försäljning

Försäljning är en viktig del i allt företagande men ofta en bortglömd del i ett initialt skede om man arbetar med FoU företag. Man är ofta oerhört duktig på en specifik innovation men vet inget om hur man säljer eller ens närmar sig en kund. Man bygger ett värde i sin idé genom att förbättra och addera alla möjliga andra värden internt. Men att inte ha en direkt knytning till försäljningen och marknaden tappar innovationen helt värde.

Chesbrough menar att en idé är helt värdelös om den inte kommersialiserats vilket han motiverar med just att om ingen vill köpa den eller vi kan sälja den så kan de heller inte generera något värde. McKelvey et al. (McKelvey M., Magnusson M., Wallin M., Ljungberg D. (2007), *Var ligger problemet?*) beskriver hur problemet med kommersialiseringen av forskningen inte ligger hos forskarna utan på andra grupper och inte minst på samhället. Men det som uppstår är då just det Chesbrough beskriver att det finns ingen marknad, ingen försäljning och ingen Bootstrapping via en entreprenör och således är värdet noll. Först när vi kan finna ett team som bygger en kommersiell produkt runt innovationen kan den värderas.

Detta ser man tydligt om man går vidare till riskkapital och andra typer av investerare som uteslutande köper in sig i "säkra" kort d.v.s. antingen de som visat att de har en marknad genom att de sålt eller har order eller de som de själva vet med sig att de kan sälja.

Även här återfinns Trippel Helix tanken som en god bas att bygga den här typen av försäljning och kontakter på men Innovationssystemet måste spela en framträdande roll om det skall fungera enligt den summering man kan göra av författarnas uppfattning.

5. Empiri

Resultaten från de två enkäterna som jag gjort presenteras i sin helhet som bilagor till denna uppsats.

Svarsfrekvensen har varit något lägre än jag förväntat mig och därmed är siffrorna speciellt för Innovationsorganisationerna inte enligt mina egna kriterier fullgoda. Jag hade satt upp en gräns på minst 30 svar för att anse att det fanns relevans i svaren vilket tyvärr alltså inte uppnåddes bland innovationsorganisationerna. Det var endast 14 st. som fyllde i hela enkäten och ytterligare 23 st. som tittade in eller svarade på mailet men slutförde inte enkäten. Bland företagen fick jag en total svarsstock på exakt 30 företag som fyllt i hela enkäten och ytterligare 21 st. som gått in och tittat eller svarat på mailet men utan att fylla i enkäten.

Med detta som utgångspunkt kan jag konstatera att det blir svårt att dra några långtgående analyser utan att riskera att det uppstår en viss snedvridning baserat på det lilla underlag som jag har från innovationsorganisationerna.

Enkäten har skickats ut med en påminnelse vid 3 tillfällen med ett par dagars mellanrum.

Dock presenterar jag ändå här nedan en del intressanta iakttagelser som kommer ligga till grund för analys och jämförelser.

Enkäten har haft vissa brister som jag också kommer ta upp vid relevanta avsnitt nedan men främst bör nämnas att det på vissa frågor inte gått att besvara dem fullständigt p.g.a. av fel i skapandet av enkäten.

Jag har också i efterhand upptäckt att jag missat vissa frågeställningar som skulle varit intressanta och i vissa fall t.o.m. avgörande för att kunna dra adekvata slutsatser av de data enkäten gett. Bland annat saknar jag frågan om organisationernas personal har erfarenhet av entreprenörskap och företagande som en följdfråga på deras utbildning inom området.

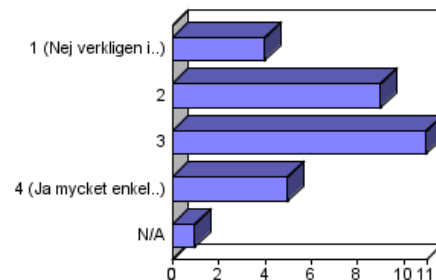
6. Diskussion/Analys

6.1. Generellt

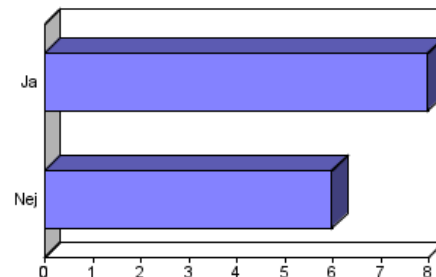
Inledningsvis ställde jag några frågor om företagets ursprung, storlek, finansiering mm.

Både företag och Innovationsorganisationerna beskriver att det är ungefär 50/50 fördelat på ursprung mellan akademien och näringslivet.

En av frågorna handlade om hur svårt eller lätt det är att starta företag i Sverige och skillnaderna här är inte heller stora.



Företagen hamnar på ett snitt på 2,59 av 4 vilket är i princip mitt i och likadant svarar innovationsorganisationerna på frågan om det är enkelt att starta och driva företag det med 57 % Ja och 43 % Nej.



Den lilla skillnad som finns är att företagen uppfattar det med knapp övervikt på svårare och innovationsorganisationerna har en övervikt mot lättare.

Denna diskrepans är dock så liten att det knappast kan utgöra ett större underlag för analys men ger oss en anledning att fundera över om det kanske egentligen inte borde vara klar övervikt för enkelhet snarare än 50/50.

Detta borde enligt min tolkning vara en av uppgifterna för innovationssystemet att bidra till och därmed anser jag inte att det kan vara tillräckligt att så lite som 50 % anser att det är enkelt att starta företag. Den generella uppfattningen utanför Inkubator och innovationssystemet skulle kunna tillåtas ha denna delade åsikt men inom systemet skall hjälp finnas till hands för att alla skall uppfatta det som enkelt enligt min tolkning av statens direktiv. Som framgått av tidigare teoretiska diskussioner finns det mycket som talar för att det behövs mer insatser just på detta område. Nedan har jag även tagit in utbildning som ett led i denna diskussion.

På frågan om alla är lämpade att bli företagare som jag ställde till innovationsorganisationerna kan man konstatera att de ansåg att det vara klart bäst om en f.d. anställd eller en nyföretagare drev bolaget istället för t.ex. en akademiker eller uppfinnare. Detta stämmer relativt väl in på de teorier och artiklar som jag tagit upp tidigare där man menar att det behövs entreprenörer snarare än akademiker och uppfinnare till att driva på entreprenörskapet och företagandet.

Akademiker	2	9	3	0
Fd anställda (avknoppning)	0	1	8	5
Uppfinnare	5	7	2	0
Nyföretagare (egen idé)	0	1	9	4

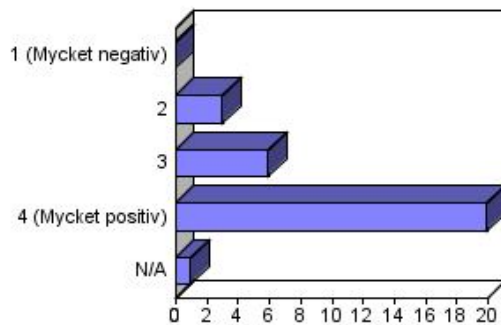
Ser vi till svaret från företagen så är utbildningsnivån på dem som svarat tämligen låg och även de som är akademiker anser själva sig vara ganska dåliga entreprenörer och företagare. Ändå verkar det som att de både finansierar och driver sina bolag trots denna vetskap. Detta kan vara en av anledningarna till att vi inte ser någon större tillväxt bland våra svenska nyföretag. I flertalet av de artiklar och böcker jag tagit del av poängterar man att det krävs ett fokus och en entreprenörsanda för att nå från embryo till mognad. Utbildningsnivån har i detta sammanhang en underställd betydelse enligt företagarna. Dock kan man ur ett samhällsperspektiv fråga sig om det verkligen är så. Min uppfattning är att vi skulle vinna oerhört mycket på att ta viss lärdom av ex.vis USA där man tidigare arbetar med entreprenörskap som en naturlig del av skolgången. Detta menar ju även Henreckson som är en av de stora kritikerna avseende det svenska innovationssystemet och incitamentsstrukturen från staten riktat mot entreprenörskap.

Företagen som deltagit i enkäten har en snittålder på 2,5 år vilket är intressant så till vida att de har allt färskt i minnet och förmodligen fortsatt lever i Innovationssystemet.

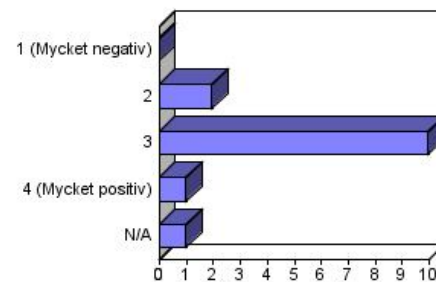
Företagen tar upp ett snitt från idé till start på drygt 14 månader medan organisationerna bedömer det till så lite som strax över 9 månader. Man kan misstänka att detta dels beror på att organisationerna ser starten som strax före att företagen kommer till dem medan företagen i verkligheten under lång tid funderat och vägt för och nackdelar med att starta eget. Vi kan se längre fram att det finns många broar som måste korsas innan man tar steget fullt ut.

Det finns dessutom rycket som talar för att det även när de startat att de inte gör det helhjärtat utan som en sidobusiness först och parallellt med andra uppdrag så som skola, förvärvsarbete eller konsultning.

Hur upplever företagen Inkubatorsystemet rent generellt var en av frågorna som ställdes dels till företagen men också till Innovationsorganisationerna.



Företagen



Organisationerna

Svaren pekar på att företagen har en något positivare inställning till systemet än vad organisationerna tror.

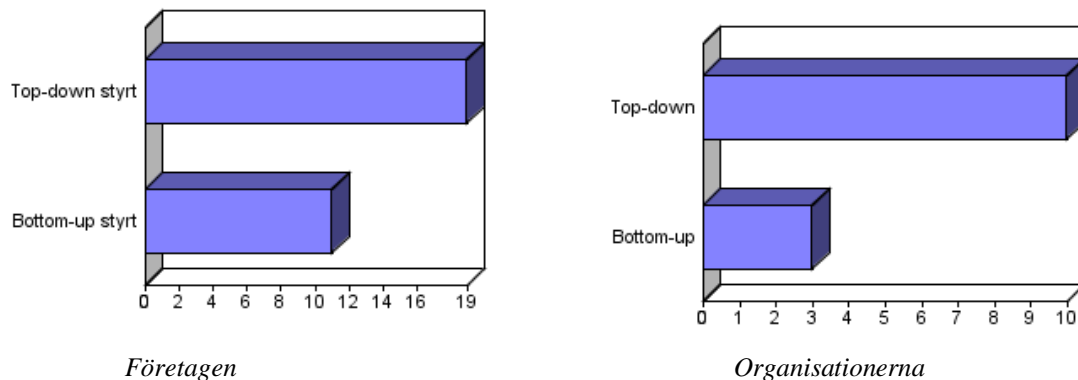
Hela 67 % av företagen är mycket positiva till inkubatorsystemet medan organisationernas gissning på hur företagen såg på inkubatorsystemet låg på ca 7 % mycket positiva.

Men totalt sett är de sammanslaget på ca 88 % positiva eller mycket positiva.

Med tanke på den teoretiska diskussion som beskrivits ovan är det på många sätt anmärkningsvärt att man är så positivt inställd till systemet trots att det inte kommer ut mer resultat av Sveriges satsningar. Detta kan förvisso bero en viss del på att företagen som svarat är unga och entusiastiska fortfarande då de bara varit verksamma i ca 2,5 år.

Ser vi till den relativt starka kritiken som ex.vis. Henreckson delat ut så rimmar detta inte alls så baserat på denna undersökning. Men som sagt är det sannolikt att mycket kan bero på att frågorna är ställda till så pass nya företagare att de inte nått fram till ”verkligheten” med att stå på egna ben. Det kan vara en nackdel i enkäten samtidigt som det var ett av målen som jag hade med den att se på dem som var i själva systemet snarare än de som tidigare varit där. Till skillnad från Winborg & Landström som valde det motsatta.

Ur ett organiseringsperspektiv bad jag dem ranka Innovationssystemet som antingen Top-down eller Bottom-up och följande blev svaren;



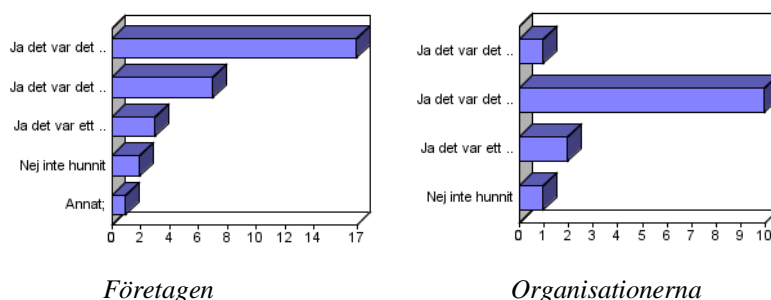
Något fler av organisationerna upplever systemet som Top-down styrt vilket kan förklaras av att företagen inte ser hela bilden ur sitt perspektiv utan att den lokala kontakten sköter den byråkrati som ligger bakom arbetet gentemot företagen.

Det organisatoriska sättet att arbeta anses av flera studier med jämförelser mellan olika länder att det är bättre att arbeta Bottom-up än Top-down. Om detta i sig ger upphov till den aktuella Svenska Paradoxen eller ej är svårt att sja om men den ger upphov till en byråkrati som inte till allt är positiv utan kan ge upphov till entreprenörers svalnande intresse.

6.2. Affärsutveckling

Då affärsutveckling är en av de första och viktigaste uppgifterna som innovationssystemen anger som sitt uppdrag har jag ställt en del frågor kring detta.

I detta arbete anses affärsplanen vara en mycket viktig del och på frågan till företagen huruvida de gjort en affärsplan och om de använder den ser vi följande;

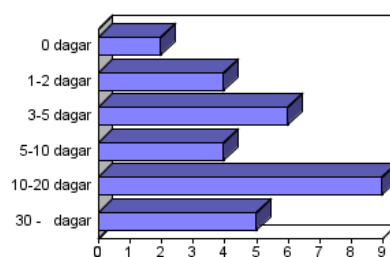


Det framgår tydligt att man arbetar med sin affärsplan initialt och att det faktiskt sker redan innan Organisationerna kräver det. Organisationerna verkar tydligt tro att det är ett steg som företagen inte tar förrän de kräver det vilket inte är uppfattningen bland företagen.

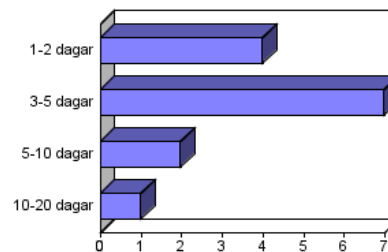
Man är också överens om att det är en sak som man bör hålla hyfsat uppdaterad.

Affärsplanen skrevs i huvudsak av företagen själv men med visst stöd från organisationerna eller av kontakter utpekade av organisationerna. Det är också uppfattningen som organisationerna har på hur det fungerar.

Men hur mycket tid läggs på att initialt skriva en affärsplan? Jag ställde en fråga till såväl företagen som till organisationerna på hur lång tid de trodde att de lagt på affärsplanen.



Företagen



Organisationerna

Svaren skiljer sig åt, som ni kan se, rätt mycket vilket är intressant för en vidare diskussion. I en intervju med en VD i ett Inkubatorföretag beskrev han det som att vi tvingas lägga ner mängder av tid och pengar på att skapa affärsplaner, skriva ansökningar och fylla i utvärderingar. Han menade på att det var kontraproduktivt att arbeta med så mycket ”teori” och att det drog ner effektiviteten och framgången bland företagen då entreprenörerna flydde denna typ av organisering.

Detta finns det i ovan beskrivna artiklar stöd för där man menar att det finns mycket som tyder på att en entreprenör kör på och sätter bara upp lösa ramar runt sina projekt. Han/hon är inte speciellt intresserad av detaljer utan ser lösningar snarare än planer som vägen fram. Att planera framtiden är svårt speciellt om man inte vet vad framtiden kommer att ta vägen i form av anpassning av min produkt eller tjänst. Istället ger man sig in i området och försöker skapa sig en legitimitet på ett eller annat sätt. Fungerar det inte så försöker man på nya sätt att skapa ett område att verka inom.

Ett exempel som jag stött på tidigare var ett företag som startades av två entusiastiska herrar med den kanske inte så revolutionerande idén att sälja kontorsmaterial till företag. De hade sett att marknaden var extremt lönsam då det var stora marginaler på materialet och att servicenivån var väldigt låg. De beslöt sig för att starta ett företag som skulle leverera direkt till företag i området de verkade och till ett något lägre pris.

De fann dock snabbt att det fungerade inget vidare då alla egentligen var rätt nöjda med att beställa ur en katalog och få det levererat nästa dag med posten. Man hade inget direkt förhållande till sitt kontorsmaterialinköp och såg heller inte det som en stor kostnad.

Det som då hände visar tydligt på en entreprenörsanda som också beskrivs i artiklarna ovan på hur en entreprenör väljer att anpassa sig efter verkligheten och de tillfällen som ges.

Vid deras besök ute hos kunderna så var de flesta som sagt inte speciellt intresserade av kontorsmaterial utkört till dörren men man konstaterade att flera undrade om de inte istället kunde fixa ett par liter mjölk till kaffet, lite påskägg till påsk och girlanger, tallrikar, presenter och annat till personalfesten. Killarna bestämde sig då för att ändra lite på idén och svarade att jo visst kunde de fixa det men då fick de också köpa sitt kontorsmaterial av dem.

Plötsligt uppstod det ett intresse från kunderna som sett mjölk till kaffet och annat som ett ständigt gissel. Det uppstod ett mervärde för kunden och företaget kunde kombinera sin idé med ett sidospår som gjorde dem unika.

Företaget har i dag flera anställda och benämner sig som Roomservice för företaget.

Även om detta exempel inte är riktigt relevant i sammanhang av Top-down styrning på högre nivå så visar det ändå på hur företag och entreprenörer likt en organism måste anpassa sig efter verkligheten i syfte att överleva. Det kan man inte diktera uppifrån utan att ge ett mycket stort stöd och incitament då man inte har en direkt koppling vare sig till sin egen verksamhet eller till kundernas. Risken är således att det blir konstlade former av utveckling, företagande och att det slår vid sidan om kundernas behov.

Avseende andra analyser eller analyser som ingår i affärsplanen så har tyvärr ett fel uppstått, vilket jag påpekat i föregående kapitel, i enkäten vilket därmed gör det meningslöst att tolka

ut data från detta avsnitt. Det har bara gått att välja ett av alternativen vilket snedvrider hela svarstabellen.

Många företag har angett att de haft hjälp av de analyser som de gjort och att det varit ett stöd till verksamheten. På samma sätt kan man sammanfatta organisationernas uppfattning om att de är viktiga och nyttiga för företagen att göra i syfte att sätta sig ner och fundera innan de bara springer på.

Min uppfattning är att de flesta företagare och även entreprenörer gör denna hemläxa men att det inte alltid sker i samma organiserade sätt som man menar det skall från Innovationssystemens sida. Det anser jag att man tydligt kan se genom att studera flera av de ansökningsförfaranden som ex.vis kommer från Vinnova och Energimyndigheten. De är krångliga att fylla i, de följer inte samma typ av analyser och de vill ha de presenterade på en mängd olika sätt. Redan här ser vi att en analys därmed inte kan göras på ett sätt vilket gör att företagen tvingas göra flera analyser på samma sak för att visa det på det sätt som myndigheterna efterfrågar istället för att de sätter sig in i entreprenörernas sätt att presentera sin idé och verksamhet.

En kombination av samstämmighet från myndigheterna och en större frihet att komma med idéer nerifrån skulle sannolikt ge en bättre dynamik om än mer jobb för myndigheten. Det kompenseras dock som jag ser det väl av att det finns mer tid för företagen att växa.

Myndigheten skall vara en support och inte en bromskloss både enligt min uppfattning, enligt författarnas artiklar och t.o.m. från myndigheternas egna uttalanden.

Så är det inte om man skall se till hur det fungerar och hur de jag samtalat med uppfattar det oavsett om man talar med företagen eller organisationerna. Bottom-up approachen hade sannolikt skapat en större flexibilitet men kräver att även handläggarna ger en större frihet att ”riska” pengar i syfte att uppnå större potential.

För att se hur företag och innovationsorganisationerna ser på marknaden ställde jag en fråga som innebär att var och en fick ange ordning på marknadsintroduktion. För att tydliggöra det hela angav jag att Sverige och Norden kunde utgöra regionala marknader som de kunde välja om de inte ansåg att EU:s gemensamma marknad var en och samma marknad.

Utan större förvåning såg jag att företagen rankade Sverige som en första marknad (ca 50 %) att arbeta med.

Men däremot var jag lite förvånad över innovationsorganisationernas inställning på vad de rekommenderade sina företagare. Här svarade majoriteten att de ansåg att företagen först skulle arbeta på den Svenska inhemska marknaden därefter Norden tätt följd av USA.

Då EU är en gemensam marknad och det från politiskt håll propageras för att man skall se det som en och samma marknad är detta en intressant iakttagelse. Den gemensamma marknaden är således bara en vision och inte en realitet för innovationssystemets olika parter.

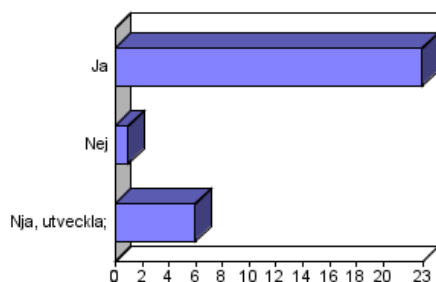
Det är en oroväckande trend då vi behöver finna en marknad som är större och som även om det är en gemensam marknad ändå bidrar till export.

Det skall inte vara någon skillnad på att sälja till Tyskland än till Kiruna om man sitter i Göteborg men det upplevs som en avgrundsvid skillnad. Här finns det en anledning att arbeta på större förståelse och integration i syfte att nå större framgångar både individuellt och som Paradox-brytare.

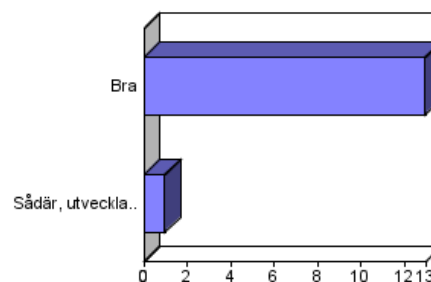
I detta arbete bör Innovationssystemet arbeta såväl informativt som med utbildning och kontaktutbyten såväl på kort som på lång sikt enligt min mening.

6.3. Affärsrådgivning

Under affärsrådgivning ställde jag lite frågor om de tyckte att rådgivarna hade relevant kunskap samt bad även organisationerna svara på vad de trodde företagens uppfattning var.



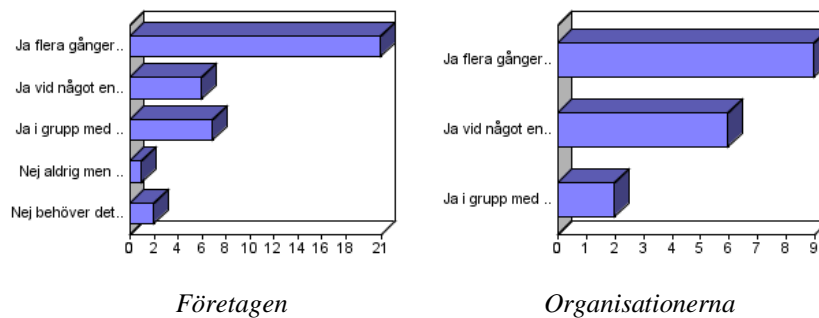
Företagen



Organisationerna

Man kan konstatera att företagen har en övervägande bra uppfattning om rådgivarnas kunskaper och att det även från organisationernas sida känns igen. Det är positivt sett ur ett samhällsperspektiv och ett gott betyg.

Expertishjälp är en viktig del i företagens tillväxtmöjlighet och på frågan om de blivit erbjudna detta har de svarat enligt nedan och på samma sätt har organisationerna fått svara på vad de tror det fått.



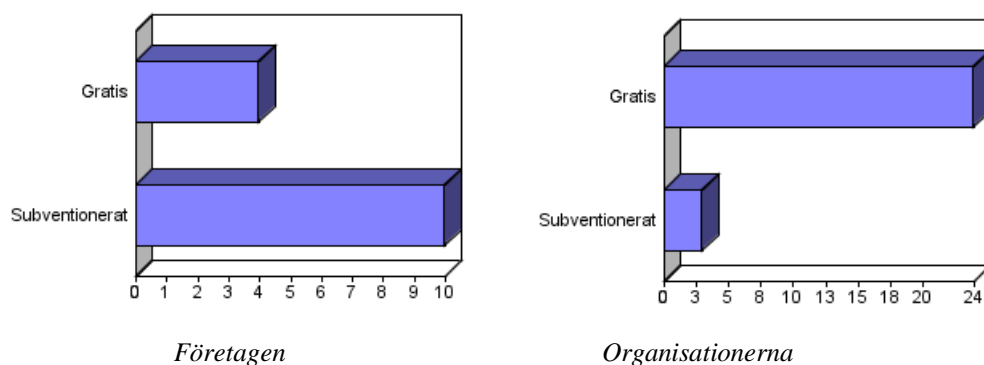
Likheten är relativt god men när det gäller hur detta skall betalas skiljer det sig åt en del. Även här finns det enligt teoretiska modellen mycket att vinna på att hjälpa företagen och entreprenörerna med expertis i syfte att snabba på utvecklingen av både deras produkter och tjänster men även deras företagsbyggnad. Det finns många olika saker som behöver stämma för att företagen skall kunna växa och ett exempel på det är kapitalanskaffning som är ett ständigt gissel om man skall tro de kommentarer som givits i enkäterna.

Jag har själv stött på flera företag som fått hjälp att ta in kapital med hjälp av expertis på många olika sätt och där företagen absolut inte kunde gjort det utan externa hjälp. I vissa fall har det handlat om förmedling av privata investerare där man gått in och varit lite av en länk mellan företaget/entreprenören och investeraren i syfte att ge legitimitet och trygghet för båda parter. I andra fall har jag varit med och sett hur man valt att med extern expertis ta företag till börsen i syfte att resa kapital men också för att visa att man är en spelare att räkna med.

Utän denna hjälp skulle man aldrig nått vidare men det är kostsamt, oreglerat till stora delar och upplevs som riskfyllt av de flesta entreprenörer. Det tar dessutom ofta långt tid som entreprenörerna inte anser sig ha och det gör att man många gånger kör vidare själv. Sett ur ett samhällsperspektiv är detta inte bra utan man bör lägga resurser på att fånga upp dessa företag och då främst de som är sprungna ur ex.vis akademien där det finns tydliga exportmöjligheter.

Företag som startar en kiosk eller bygger en enklare verksamhet är oftast inte ens intresserade av vare sig innovationssystemet eller kapital.

Frågan var hur företagen fått den här hjälpen och organisationernas fick ge sin syn på hur de ansåg att de skulle fått hjälpen. Antingen gratis, subventionerat eller mot full betalning och det förefaller som att man har helt skiftande uppfattning om detta samtidigt som jag personligen anser att det är i samhällets intresse som jag beskrivit ovan i syfte att stärka svensk export och inte bara de enskilda entreprenörerna. Vi måste se till helheten och inte bara det enskilda företaget i syfte att bryta den svenska paradoxen och öppna för samarbete över gränserna mellan såväl företag/entreprenörer som industrin och akademien. Då krävs det stöd från samhället för att frigöra dessa resurser i olika projektsammanhang.



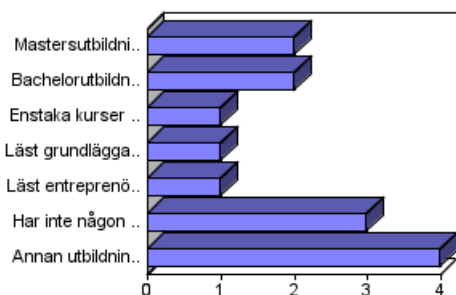
6.4. Utbildning

Utbildning anges som en av de viktiga punkterna under Inkubatorsystemets uppdrag och därför ställde jag en rad frågor rörande detta i syfte att dels se vad som erbjuds, vad som man saknar respektive känner är överflödigt men också hur det står till med den generella utbildningsnivån både bland företagen och bland de anställda i organisationerna.

6.4.1. Utbildningsnivå

Intressant att konstatera är att utbildningen bland de organisationsanställda som svarat är relativt spridd och på en generellt lägre nivå än vad jag förväntat mig. De som skall driva på

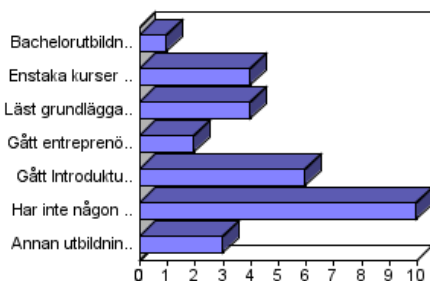
företagare och entreprenörer har i huvudsak inte utbildning inom området företagande och entreprenörskap.



organisationerna

Sett i backspegeln saknar jag nu en fråga om huruvida de har erfarenhet från eget företagande eller ej vilket i sammanhanget ev. skulle kunna kompensera för den ev. brist på entreprenörskunskap som verkar finnas.

Även bland entreprenörerna är utbildningsnivån relativt låg i förhållande till den grannliga uppgift de står inför som egna företagare. En tredjedel svarar att de inte har någon utbildning alls utan är självlärda och ytterligare 20 % har endast en kortare utbildning från Arbetsförmedlingen eller på Inkubatorn.



Företagen

Innovationsorganisationerna har en något högre tro på sina entreprenörers utbildningsnivå men även de väger över till lägre utbildningsnivåer.

På vilket sätt detta påverkar själva företagsbyggandet kan man se flera olika teorier om. Vissa menar som ex.vis Henreckson att det är en mycket stor brist på entreprenörskunskap i Sverige p.g.a. den dåliga entreprenörsfokuseringen generellt inom skolväsendet och inte bara inom akademien. Andra menar att det inte är utbildningen som gör entreprenören utan att det snarast handlar om personlighet än om utbildningen.

Jag har tidigare beskrivit ovan hur jag ser på skillnaderna mellan företagare och entreprenör vilket här skulle kunna tolkas som att entreprenören i sig egentligen inte behöver en formell

utbildning utan han/hon är mer eller mindre född till att bli entreprenör medan företagaren å andra sidan är den som behöver struktur och utbildning för att kunna förvalta företaget.

Jag tror att det ligger en hel del i detta antagande och tycker mig kunna skönja den åsikten även bland flertalet av de författare till artiklarna jag läst. Men man skall också komma ihåg att det inte är för inte som att personer som växer upp i en entreprenöriell anda i hemmet också ofta tar över och bygger vidare som i exemplen ovan med de starka kvinnor som skapade framgång och tillväxt. Det är tyvärr inte lika vanligt att personer som växer upp i andra miljöer startar företag vilket då inte kan härledas till att de skulle på något sätt vara mindre födda med denna talang. Min uppfattning som jag delar med många andra är att det finns åtskilliga entreprenörstalanger som aldrig får chansen för att de helt enkelt inte ser det som en möjlighet. Här kommer utbildningen in som en viktig faktor i tidiga skeden med entreprenörskap i undervisningen redan i grundskolan.

Det i sin tur leder enligt min mening till fler företag inte minst mindre företag som startas tidigt genom entusiastiska ungdomar likt mig själv som startade min första verksamhet som 13-åring tillsammans med en skolkamrat.

Jag tror också att det leder till att vi kan få ett större antal som intresserar sig för att faktisk växa i sin roll som entreprenör genom att läsa vidare på entreprenörsprogram inom akademien vilket i sin tur gagnar hela samhället. Men det finns därmed också en grannliga uppgift för Innovationssystemet att haka på denna utmaning och se till att alla inklusive entusiastiska entreprenörer får ta del av de mest väsentliga inom entreprenörskap och företagande.

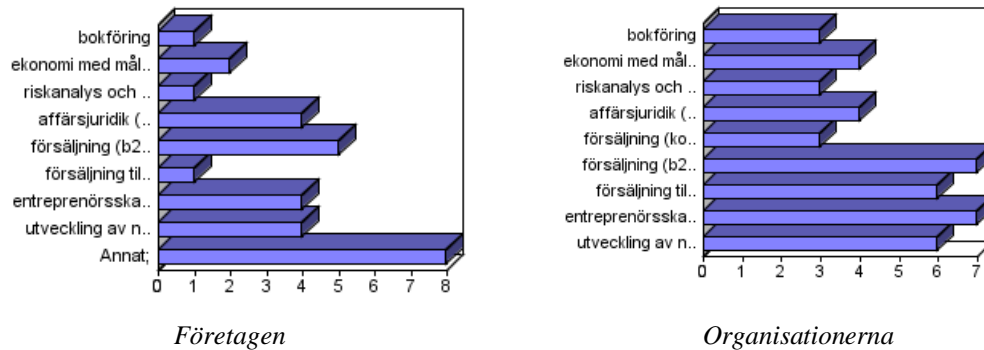
De behöver grundläggande juridiska och ekonomiska kunskaper enl. mig och artikelförfattare.

6.4.2. Utbildningsaktiviteter

Aktiviteter rörande utbildning är generellt god efter vad man kan tolka ut från de svar som jag fått på båda enkäterna. Dock är kvaliteten och längden högst varierande. Företagen anger att snittiden de fått utbildning ligger på knappt 9 dagar men spridningen är stor då någon angivit ingen utbildning alls och den som angett mest ligger på hela 50 dagars utbildning.

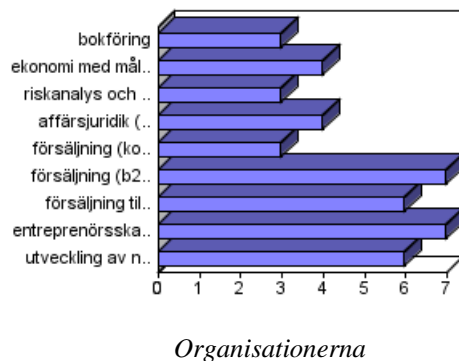
Uppfattningen hos organisationerna är i och för sig inte långt ifrån företagens då de angivit ett snitt på ca 7 dagar och ett min på noll och ett max på 20 dagar.

Intressant är att organisationerna helst skulle kunnat ge mer utbildning medan företagen är splittrade på 50/50 i frågan om de vill ha mer utbildning. Men om man ser till de som vill ha eller ge mer utbildning så ligger majoriteten på följande utbildningar;



Nivån på utbildningarna snittar ungefär på samma nivå för båda enkäterna och visar att man är i princip nöjd men inte jättenöjd. Som i allt finns det anledning att ibland misstänka att det blir fel och det finns därför några som är mindre nöjda men ingen som egentligen tyckt att det varit uselt. Nivån kunde naturligtvis varit högre både i uppfattning och i uppskattning.

Innovationsorganisationerna önskar att de kunde ge mer utbildning inom följande områden enligt enkäten;



Vilket pekar på ett visst behov av försäljningsfokus samt utvecklingsproblematik. Uppfattning rörande detta är sannolikt baserad på deras egna erfarenheter från de företag de arbetat med och ger en hint till vidare analys om hur företagen lyckas eller har svårigheter att nå fram. Detta bekräftas också av svaren från företagen som ger en liknande bild av behoven.

På frågan om vad man saknar mest av allt är säljförmåga en återkommande kommentar vilket faller väl in i ovanstående önskemål.

Min uppfattning är att detta till mycket stor del beror på att flera av de som är inne i innovationssystemet är f.d. akademiker eller uppfinnare som inte har entreprenörskivet. De har inte gått den entreprenöriella vägen genom att finna en möjlighet till affärer utan snarare gått andra hållet genom att ta fram en idé som de eller någon annan tror går att introducera till marknaden. De är dock inte genuint intresserade av att bygga företag utan är mer intresserade av att utveckla sina idéer och målbilderna skiljer sig därför mycket åt.

Behovet av säljkunskaper är förvisso generellt och även de som är s.k. entreprenörssjälur har även de angivit behov av säljkunskaper. Det är naturligt eftersom säljer jag inget är det inget värt liksom Chesbrough (Chesbrough H., (2003), *Open Innovation*, Harvard publishing) menar att en idé inte har något värde förrän den kommersialiseras. Säljkunskap är därmed likställt med framgång för många företagare och de flesta anser att de saknar kunskap att sälja inom B2B segmentet. Jag skulle dock i många fall förmoda att det snarare kanske handlar om att sälja in sig till partners snarare än att sälja produkter/tjänster direkt till företag. Som jag konstaterar ovan är det inte sällan att Innovationsföretagen är sprungna ur akademien eller från uppfinnarens idéer och de har som sagt ett annat fokus. De vill ofta gärna avyttra och komma vidare. Vi kan se i enkäten att flera företagare svarat att man vill visa att man kan eller att man vill visa för andra att man kan och sen vill man ha en bra utkomst av det. Här hade det varit intressant att studera noggrannare om det är så att de som kommer just från akademien och uppfinnarsidan har ett större fokus på att sälja av och leva på royalty, licenser och om det för dem i större utsträckning handlar om att visa att det går. Då menar jag också att det inte bara handlar om att de klarar av att bygga ett företag utan kanske i större utsträckning att det går att kommersialisera deras uppfinningar.

6.5. Strategiska relationer

6.5.1. Legitimitet

Byggandet av en legitimitet på marknaden gentemot leverantörer, kunder och finansiärer är en grund för alla entreprenörer och kan lösas på många olika sätt. Men det är ett välkänt faktum att vi alla känner en tilltro till de som vi via någon vi känner eller någon med auktoritet kan gå

i god för eller rekommendera. Därför ville jag se hur man arbetar med detta från organisationerna till förmån för företagen.

Här anger en klar majoritet av organisationerna att de hjälper till att skapa kontakter med utvecklare av produkter/tjänster, finansiering, potentiella kunder och kontakter med utländska företag och myndigheter. Däremot är det bara hälften som säger sig hjälpa till med leverantörskontakter. I detta ligger möjligen att de flesta utvecklingsföretag i starten har utvecklare som sin huvudsakliga leverantör.

Företagen å sin sida menar att de till avsevärt mindre del får detta stöd. Inte mer än en fjärdedel anser att de får hjälp att hitta utvecklare, finansiering och ännu färre anser att de får hjälp att få tag i leverantörer eller utländska myndigheter och företag.

Hälften anser dock att de får hjälp med kontakter till potentiella kunder och lokala nätverk.

Samtidigt anger man på frågan om organisationerna tagit aktiv del i sökandet efter bidrag att de gjort det men att de i mycket liten grad hjälpt till med själva ansökan till dessa.

Här visar enkäten att organisationerna själva uppfattar det som att man i relativt stor utsträckning hjälper företagen att finna bidragsmöjligheter och att man i mycket stor grad faktiskt också hjälper dem med ansökningarna.

Legitimiteten menar hälften av företagen att de får hjälp med på ett eller annat sätt genom inkubatorernas och organisatorernas aktiva hjälp. Detta är i paritet med svaren som organisationerna uttryckt.

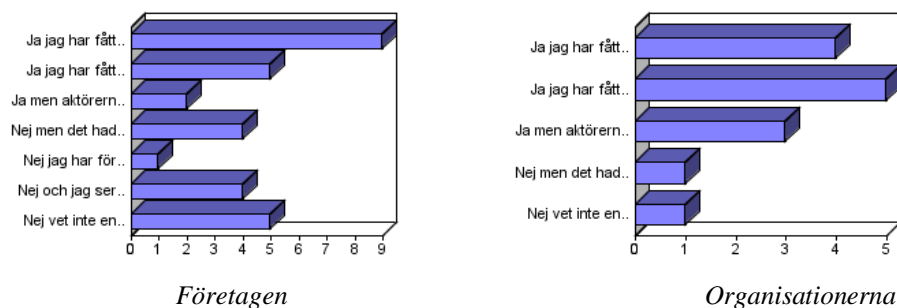
Min uppfattning är att detta kan vara en orsak till att man inte kommer framåt så snabbt som man önskar då tid går åt till att leta och övertyga affärspartners om att arbeta med en. Detta främst för de som inte är uttalade entreprenörer vilket vi kan konstatera är majoriteten av de bolag som ingår i innovationsföretagen.

Här finns en uppgift att arbeta vidare på enligt min mening i syfte att se till att det finns tillgängliga resurser likt de som behövs i fråga om expertis. Det kan handla om så enkla medel som att hitta lämpliga partners för utveckling mm i form av listning och erfarenhet från Innovationssystemet. Det finns en begränsning i detta i och med att det är en offentlig miljö så får man ju inte favorisera någon framför någon annan men att delge en lista på företag man

känner till och presentera andras erfarenheter torde ligga inom ramarna för vad man får göra i syfte att underlätta för företagen och entreprenörerna att komma vidare.

6.5.2. Nätverk och kluster

Då det finns flera forskare som beskriver nyttan av att föra samman företag i olika former av nätverk och skapa kluster valde jag att i enkäten ställa frågan om företagen fått hjälp att komma i kontakt och etablera sig i ett nätverk eller ett kluster som är relaterat till deras verksamhet. Samma fråga ställdes till organisationerna för att se hur de uppfattar att detta hanteras.



Hela 47 % ansåg att de fått hjälp in i ett kluster varav ca 2/3 ansåg att det var ett kluster som var inom deras område. Motsvarande siffror hos Organisationerna var 63 % och knappt hälften av dem gissade man var inom rätt område.

Ca 13 % ansåg att de inte fått hjälpen men skulle gärna sett att de hade fått det bland företagen och mest anmärkningsvärt av allt är att hela 17 % inte ens visste vad det var bland företagen och 7 % bland organisationerna.

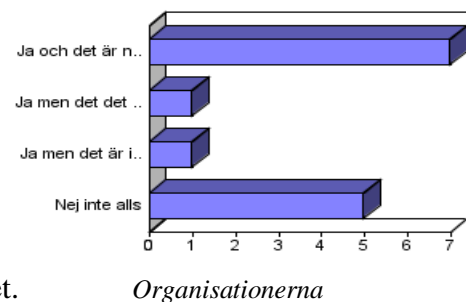
Att man lever på sina kontakter är ett gammalt ordspråk som inte minst är aktuellt för entreprenörer vilket artiklarna också tydligt beskrivet från de författare jag tagit del av. Det finns således mycket att arbeta med här som jag kan förstå det och att det är i allas intresse att det skapas nätverk för såväl utbyte av erfarenheter som i form av hjälp till spridning av ens inriktning och kunskap. BNI (Business Network International) tillhör de senare och arbetar med att företagare och entreprenörer skall utnyttja sina kontakter för att hjälpa andra som i sin tur gör samma sak tillbaka. De menar att om jag känner en kund som behöver en tjänst som någon i min grupp erbjuder så kan jag med gott samvete förmedla den kontakten utan att göra själva affären.

Det ger företaget en legitimitet när de kontaktar kunden och ger en större sannolikhet till affär då någon rekommenderat denne vilket vi tidigare varit inne på är en av de vanligaste orsakerna till att vi väljer den ena eller den andra. Genom att skapa den här typen av relationer bidrar man till en expansion både för sin egen del och för andras vilket BNI:s grundare Ivan Misner (Misner I. & Morris J., *Givers gain, The BNI story*, 2004, utgiven av Paradigm publ.) uttrycker som ”giver’s gain” d.v.s. den som ger får tillbaka.

Den andra typen av nätverk och kluster är de som bygger på mer erfarenhetsutbyte och diskussioner om hur man kan hitta viss hjälp och hur man löst olika saker tidigare i andra sammanhang mm. Detta är en viktig plattform för såväl företagare generellt som inom Innovationssystemet men utnyttjas efter vad jag kan förstå allt för lite. Det finns massor av erfarenhet bland företagen inom Innovationssystemet i sig då både de som arbetat ett tag med sitt företag och bland de som man betecknar som Alumin. Skapande av reella konferenser för dessa verkar vara en mycket sällsynt företeelse och istället förefaller det mest handla om några enstaka festtillfällen som inte ger den effekt som jag efterlyser här.

6.5.3. Open innovation

Den öppna modellen för innovationer som går under benämningen open innovation är ett begrepp som det talas mycket om. Men av de som svarat på enkäten bland organisationerna finns det mer än en tredjedel som aldrig hört talas om begreppet. Hälften säger att de förespråkar open innovation och resterande kan eller vill inte hantera det.



Det finns uppenbarligen ett behov av ökad kunskap och utifrån detta kan jag konstatera att min frågeställning borde gjorts tydligare. Det finns sannolikt inte något egentligt värde i ens de positiva svaren då man kan förmoda att det finns villfarelser i tolkningen av begreppet.

Men sett ur de artiklar och den litteratur som jag tagit del av anser jag att det kan finnas mycket stor potential i att öka engagemanget från en Trippel Helix model till att bli öppnare och mer använda sig av Open Innovation. Inom Innovationssystemet finns det mycket kunskap både från entreprenörer och från akademien även om det oftast saknas direkt koppling till industrin. Genom att skapa öppna forum för Innovationsföretagen kan man med största

sannolikhet finna nya kommersialiseringsmöjligheter, snabbare vägar och tillgång till stor kompetens och expertis.

Tar vi ett exempel så kan man i en open Innovation modell öppet diskutera vad man arbetar med (under sekretess) så att andra kan få fundera och kommentera eller rent av applicera. Det ger upphov till ny input och potentiellt större bärighet. Inom gruppen kan det finnas experter som kanske tagit fram en ny plast samtidigt finns det ett annat som klurar på hur de skall kunna skapa sin produkt i rätt material. Ett exempel som jag själv stött på var ett företag som fastnat i en matematisk problematik med en analysmodell man tagit fram men som man inte fick rätt på när man ville skapa slutresultatet i form av en presentationskurva. Inom Innovationssystemet fanns det ett företag som arbetade med matematiska beräkningar åt medicinindustrin vars ena expert just var matematiker. Tillsammans löste de problemet på ett par dagar som redan tagit företaget veckor att fundera på och att söka hjälp med. Svaret satt i korridoren men Innovationssystemet hade ingen modell för att ta vara på denna öppna innovationsmodell utan det kom till genom att vi öppnade dialogen vid lunchen som av en slump.

6.6. Infrastruktur

Då fokus i enkäten legat på inkubatorföretag så finns det en intressant infrastruktur som jag velat jämföra för att se dels på skillnaderna i utbud men också i kostnader samt uppfattning om behov.

En klar majoritet bland företagen har angett att de fått hjälp med lokaler/kontor inklusive möbler och internetaccess samt tillgång till möteslokaler.

Ungefär hälften har angett att man också fått tillgång till eget rum, Projektor och annan AV utrustning utan kostnad liksom fika med gratis kaffe samt kopiator/skrivare/scanner mot avgift.

Intressant nog har Innovationsorganisationerna angett att de tror att alla fått egna lokaler/kontor och tillgång till möteslokaler. De har också angett i en överväldigande majoritet att de även tror att företagen fått möbler och skrivbord, eget rum, Projektor och annan AV utrustning gratis, internetaccess inkl. i avgiften samt gratis fika.

Avgifterna för tillgång till detta har angetts av företagen till i snitt ca 1750 kr/mån medan organisationerna haft svårt att ange detta och det snitt som kommit fram inte är statistiskt relevant med sina 2200 kr/mån då vissa angett noll och andra 15000kr.

Man är dock överens om att det är billigt och prisvärt från båda sidor och ingen har angett högre än en sexa av nio möjliga. Snittet för företagen ligger på 2,79 och organisationerna 3,62.

Båda sidor anser att dessa tjänster alla är nödvändiga och att ingen bör tas bort.

Modellen med Inkubatorer istället för vanliga kontorshotell verkar vara en modell som alla är överens om är det mest effektiva och enklaste. De flesta författare menar också att det kan vara effektivt och i vissa fall kanske rent av nödvändigt även om man skall komma ihåg att många företag startas hemma i garaget.

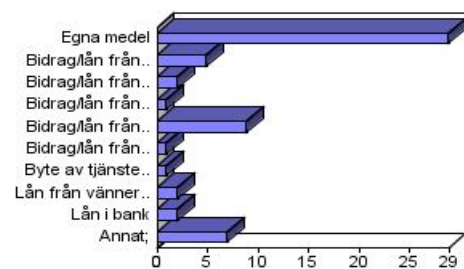
Exempelvis vet vi att HP var ett garageföretag liksom Microsoft vilka inte hade vare sig hjälp av någon inkubator eller akademi fast att de till stor del var sprungna ur akademien.

6.7. Finansiering

Från båda enkäternas svar kan jag konstatera att finansiering utgör en av de stora akilleshämlarna i systemet. Det saknas möjligheter att inledningsvis hjälpa företag med finansiering på ett adekvat sätt. De flesta entreprenörer är beroende av sin egen förmåga att lösa finansieringen genom egna insatser, lån eller bootstrapping.

6.7.1. Starten

När man startade sitt bolag anger de flesta att man gjort det med egna medel och att det fram till dagens datum också är det som utgör majoriteten av finansieringen. Genomsnittsålder för bolagen är 2,5 år och således får man anse att det fortfarande är i ett uppstartsskede.



Företagen

Förutom de egna medlen anger man att man fått stöd främst från regionen i form av lån/bidrag samt Vinnova. Men flera har också angett annat och då avsett egen intjänade pengar i bolaget, vinster.

Innovationsorganisationerna har med överväldigande majoritet angivit egna medel som startfinansiering av bolagen. Några få menar att det finansierats genom regionala bidrag och externt arbete för att kunna finansiera sin egen lön mm (s.k. Bootstrapping).

Intressant att konstatera är att vi förutsätter att entreprenören och företagaren skall satsa själv utan att egentligen fundera på hur detta kan hämma utvecklingen av nya idéer. Det finns en naturlig tanke bakom det då de ju själva måste tro på sin idé för att det skall kunna blomstra men frågan är om det alltid är det som är huvudincitamentsmodellen.

Jag tog upp ett exempel i sista frågan till Organisationerna för att se hur de skulle reagera på det faktum att en idé fastnat mellan stolarna p.g.a. att uppfinnaren helt enkelt inte hade några pengar (vilket tyvärr är relativt vanligt enl. min erfarenhet).

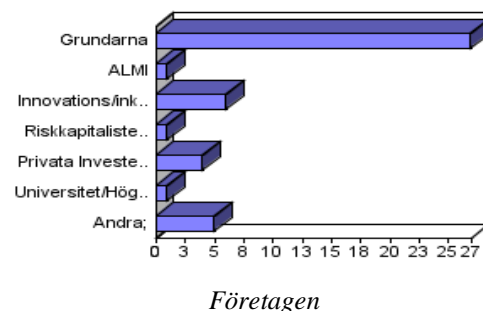
Svaren varierar från att man i princip får leva med det till att det är ett problem som man borde söka en lösning på. I det aktuella fallet var problemet att för att bli beviljad lån och bidrag till att utveckla idén som alla ansåg hade en mycket stor potential även sett som exportvara var att hon var tvungen att ha ett aktiebolag. Då hon inte hade kapital till det föll hela idén och en potentiell export på några 10 - 100-tals miljoner om året.

Starten är ett svårt hinder att komma över och försiktigheten är till stor del knuten till risk.

6.7.2. Ägarstrukturen

Med tanke på de insatser som gjorts hittills i bolagens finansiering borde ägandet vara relativt koncentrerat till ägarna själva. De flesta arbetar med en egen idé och har finansierat det med egna medel. Ser vi på enkätsvaren så visar det sig också här.

Hela 60 % anger att de själva är ägare till bolaget och endast ett fåtal har andra ägare. De som har andra ägare är främst de som gett en del av bolaget till de lokala



Inkubator/innovationssystemet och det har sannolikt gets i utbyte mot kapitaltillskott och affärsrådgivningshjälp.

Mycket få har lån i bank vilket tyder på att den legitimitet som vi efterfrågat inte har gett utslag i relation till bankerna. Det finns dock en del som fått in privata investerare i bolaget och t.o.m. någon har angett att man fått in utländska investerare.

Men samma sak gäller här som i starten att man har svårt att attrahera externt kapital både p.g.a. att det finns lite eller inget riskvilligt kapital att tillgå. Men det finns samtidigt en problematik i att det offentliga som regel bidrar enbart till utveckling och inte kommersialisering. Det innebär att många fastnar just som de utvecklat sin produkt färdigt. De har därefter inte medel att ta den till marknaden på ett genomförbart sätt och de har som regel fram tills nu förbrukat sina egna medel och levt på ”luft”. I längden håller det inte och att ta in externa finansiärer kostar i det här läget mycket både i arbete och i andelar av bolaget.

Här finns en brist från samhället då man p.g.a. risken att de nya företagen skall utgöra offentligt finansierade konkurrenter till befintliga företag inte kan/får/vill erbjuda kapital för kommersialisering. Samtidigt kan man heller inte förvänta sig att externa investerare skall ta risken att gå in i en affär som man inte ens vet om den kan kommersialiseras och skall de göra det vill de ha en hävstång som kompenserar för risken att endast kanske 1 av 10 går riktigt bra.

En välkänd investerare sa till mig en gång att hon går gärna in med pengar i nya bolag om de kan visa att de kan ge henne pengarna tillbaka femfaldigat inom 3 år. Det låter ju som en riktigt bra affär för henne och kanske också för företaget då de annars inte kommer vidare. Men hur bevisar man att man kan nå dit utan att vara i en kommersialiseringsfas med en viss erfarenhet och bevis på efterfrågan.

Har man ett tjänste- eller Internetbaserat företag är steget relativt billigt att skapa bevis för att det skulle kunna gå att expandera tillräckligt för denna avkastning. Men för den som forskar inom medicinskteknik, konsumentprodukter som måste massproduceras och med höga instegskostnader är detta mycket svårare eller rent av omöjligt. Här är Innovationsorganisationerna bundna av samhället och det är också tyvärr den hjälp som företagen ”skriker” mest efter.

Tanken är att ALMI skall vara en buffert i detta men de har mycket begränsade och hårt styrda medel för detta.

6.7.3. Bootstrapping

Frågan om vad företagen använt sig av i form av Bootstrapping metoder gav förväntade resultat med att ägarens privata kontokort och uppdrag i andra företag var vanligt. Det var vanligt att man undanhöll chefens lön för att inte riskera likviditetsproblematik i bolaget.

Det som dock var lite förvånande är att inte så många verkligen anger att de använt flera av dessa möjliga alternativ. Kanske beror det på att företagen har en infrastruktur runt sig genom inkubatorsystemen som gör att de inte blir så beroende av kapital för överlevnad som annars.

Intressant att konstatera är att det finns en delvis annan syn på hur företagen hantera detta från Organisationernas sida. I enkäten anger de att de främst tror att företagen utnyttjar möjligheten att arbeta i andra företag, lånar pengar av släkt och vänner, lånar utrustning från andra eller hyr utrustning istället för att köpa samt att man delar lokaler med andra.

Det finns en korrelation mellan det faktum att företagandet upplevs som riskfyllt och incitamenten få samt att den som vill starta måste klarar sig på egen hand ett bra tag. Det beskriver företagen också som ett av de stora hindren för att starta företaget. De känner sig hämmande och tveksamma p.g.a. att det är otryggt inte bara för dem själv utan att de inte vill riskera att sätta familjens ekonomi på spel.

I förlängningen kan man ifrågasätta om incitamenten för att starta och driva nyföretag egentligen inte borde setts över för länge sedan. Jag kan inte se någon annan del av samhället som är så utsatt som just de som startar företag från grunden. De får ingen starthjälp. De har ingen a-kassa och de får ingen lön eller kapital för att driva sitt företag. Skulle det gå snett står de som regel hela risken själv då de antingen startar som enskild firma eller handelsbolag. Men även om de väljer att starta som aktiebolag kräver som regel banker och andra, privata borgensåtaganden, vilket i sin tur gör att de riskerar allt.

Här finns mycket att göra för att underlätta och skapa större trygghet för de svenska företagarna vilket också flera artikelförfattare tagit upp. Innovationssystemet står sig slätt i detta då deras händer är bundna enligt egen utsago och därmed finns det snarare ett tryck från samhället att man inte skall starta företag än ett incitament för att göra det.

7. Slutsatser

Min slutsats av denna genomgång av det svenska innovationssystemet är sett ut min ursprungliga frågeställning mycket blandad.

Det finns mycket som tyder på att det skulle kunna förbättras sett ur ett organisatoriskt synsätt genom att t.ex. anknyta till bättre modeller för öppenhet, utbyte och dialog mellan inte bara Industrin, Akademin och entreprenören likt Tripel Helix modellen utan också mellan företagen i innovationssystemet och gemensamt ut tillsammans med övriga parter vilket mer liknar den s.k. Open Innovation modellen.

Ledarskapet är delvis splittrat och som jag uppfattar det finns det mycket som talar för att Innovationssystemet och dess Affärsrådgivare/konsulter mm bör ta ett större organisatoriskt ansvar. Det skulle även innebära att de hjälper till att leda företagen och entreprenörerna genom vissa faser på ett mer handfast sätt och inte bara som en input från sidan med glada tillrop och teoretiska uppgifter.

Handfast ledarskap kan också bestå i en typ av mentorskap och i kombination med utbildningsinsatser för att lyfta upp entreprenören till nästa nivå där han/hon kan ges en chans att expandera sin verksamhet tillsammans med andra.

Det finns en tydlig skillnad mellan samhället och den enskilde företagaren syn på hur man vill arbeta med ökat företagande och expansion av företagen. Samhället ser det som en möjlighet att styra utvecklingen mot nya spännande marknader snarare än som en möjlighet att skapa många nya små företag med möjlighet att kanske på sikt växa till medelstora företag. Genom att styra på detta sätt kan man ena året arbeta mot akademien och uppfinnare samt storföretag mot exempelvis miljö och ett annat år mot IT. Det ger en osammanhängande och märklig strategi sett från andra sidan där man vill bygga nya företag i de luckor som uppstår på marknaden och inte nödvändigtvis slå sig in på områden som man inte ännu vet mycket om.

Genom att inte ha en tydlig strategi från samhällets sida får även Innovationssystemet en svår uppgift där de tvingas hoppa mellan olika strategier, stödsystem och dialoger med företagare/entreprenörer, akademien och industrin.

Personligen kan jag se att det brister till stora delar i kontinuitet och att det ger som sagt en splittrad värld för alla inblandade och en ineffektivitet sett ur samhällsperspektivet. Det visar även de dialoger jag haft med flera personer inom inkubatorer och andra organisationer där man menar att man från år till år inte riktigt vet vad man har att arbeta med vare sig typ av företagande eller resurser. Det gör att hela systemet blir kortsiktigt och bygger på en desperat modell där man snabbt måste visa resultat oavsett om det är långsiktigt det bästa eller ens egentligen passar in. Man kan heller inte sätta undan egna medel för mer ”risk” projekt i syfte att ge saker en chans som man bara känner för som affärsidé. Top-down modellen ger inte denna frihet utan tvingar alla in i samma fåra under en bestämd och allt för kort period.

Företagarna vill å andra sidan oavsett om de är sprungna ur akademien eller näringslivet arbeta med de idéer de sett potential för på marknaden och för det behöver de stöd från samhället. Visst får de också stöd genom Innovationssystemet till stor del men det saknas pengar och resurser dels för ”magkänslan” hos inkubatorsystemet att satsa på idéer de tror på. Det finns dessutom en klar brist i att kunna pusha företagen över kanten från idé till kommersialisering och finansiering fram till tillväxt och externt kapital. Det är näst intill uteslutande detta som man från företagets sida rankar som det största problemet för att man skall kunna uppfylla sin vision och den inkluderar som regel en tämligen omfattande expansion.

Det har även framkommit att det finns en helt olik syn på marknaden från samhället och företagen vilket sprider sig även inom innovationssystemet. Marknaden är Sverige enligt företagen och innovationsorganisationerna medan samhället genom politikerna menar att det är EU som skall vara hemma marknaden. Det har visat sig svårt att få det budskapet att gå igenom eftersom enkäten visar att man är relativt överens inom organisationerna och företagen att Sverige är en enskild marknad.

Ser man det i ett mindre perspektiv kan man ju jämföra det med en butik i Jönköping som förmodligen ser sin marknad som Jönköping/Husqvarna med omnejd och inte i första hand Sverige eller EU.

Men på den nivå som expansiva och innovationsbaserade företag inom Innovationssystemet befinner sig skall de inte vara så begränsade enligt min uppfattning. Det är en diskrepans som är mycket tydlig och kanske till viss del typiskt svensk. Vi är av tradition mycket försiktiga och vill inte framhäva oss själva. Det i sin tur tror jag bottnar i bristen på utbildning inte bara inom entreprenörskap utan också inom områden som ex.vis retorik.

För att avrunda detta kan jag konstatera att det finns stora skillnader mellan hur samhället i stort ser på Innovationssystemet och tillväxten av nya företag jämfört med entreprenörerna som skall göra ”jobbet”. Mest förvånande är dock att det skiljer sig ganska lite i synen mellan Innovationsorganisationerna och entreprenörerna men att organisationerna är så pass toppstyrda att de många gånger får acceptera en annan modell än de helst av allt skulle vilja arbeta efter.

8. Rekommendationer

Jag skulle därför föreslå att man inför större frihet för Inkubatorerna och ALMI m.fl. som befinner sig längst ner i Innovationsstrukturen och därmed närmast entreprenören. De bör ha en kapitalbas som de efter egen förmåga kan fördela i syfte att ta företagen ur diket mellan idé och kommersialisering till tillväxt. De bör få långsiktiga och tydliga möjligheter att verka för integration med såväl den som jag ser det externt fokuserade Trippel Helix modellen som med den mer ”internt/grupp” baserad Open Innovation modellen.

Det finns anledning att se över möjligheten för Affärsrådgivare/konsulter att ha färre företag att arbeta med och att de då samtidigt tar en aktivare roll i företagen som ledare och mentor i syfte att öka legitimitet.

Företagen å sin sida bör öka sin förståelse för behov av extern hjälp och utbyte i nätverk. Det finns inget självändamål i att utveckla sin egen idé och sitt eget företag om man inte vare sig kan eller har tid. En produkt eller tjänst är inte värd något om den inte kommer ut på marknaden. Det är därför ofta bättre att ta in expertis och dela med sig av vinsterna eller andelarna i bolaget för att få fart på kommersialiseringen och i förlängningen tillväxten. Det är bättre att äga 10 % i en miljardindustri än att äga 100 % i en idé som inte säljer.

På sikt bör företagen också organisera sig så att man kan uppnå en större trygghet och dit är man sakta på väg genom att det kommit nya a-kassor för småföretag mm. Men då måste företagen komma ihåg att inte avstå lön i syfte att klara likviditet vilket kan vara nog så svårt för då får man ju ingen a-kassegrundande lön.

Det moment 22 som företagare ofta hamnar i om man inte når stor framgång är en sak för samhället att arbeta med. Det måste vara möjligt att ta sin bevisligen goda idé och med hjälp av samhälls insatser bygga bolag runt det utan att man skall behöva sluta på gatan om det misslyckas. Samhället och företagen hade en betydligt större kontakt för 100 år sedan än idag. Då hjälpte man företag som Ericsson och SEB m.fl. att bygga upp stora bolagsstrukturer i syfte att skapa sysselsättning. Det har i sin tur nu slutat med att hela samhällsstrukturen och försäkringssystemet bygger på att vi alla skall arbeta i stora företag som ger en trygghet och pension. Samtidigt som man har kvar denna traditionella syn på arbete propagerar man allt högre för att det skall knoppas av idéer från såväl akademien som näringslivet. Det går inte ihop.

Modellen enligt Trippel Helix är inte helt otänkbar som lösning även på dessa slutsatser. Kanske skulle det vara värt mycket att ha en trippel helix mellan samhället/politikerna, Innovationsorganisationerna och de enskilda företagen/entreprenörerna för att få en öppnare dialog om hur man gemensamt kan komma vidare.

Men ser jag tillbaka på de författare som skrivit de artiklar och böcker jag läst så finns det inte mycket som talar för det utan att man istället fokuserar på nya områden vari man tror att Sverige kan skapa nya företag inom det man kallar för kunskapssamhället. Samtidigt som man ser en tröghet i incitamentsstrukturen vilket i sin tur innebär att idéerna förverkligas utomlands snarare än i Sverige. Här borde samhället skapa en lösning som ger företagaren/entreprenören antingen en fysisk lön under en viss tid eller en fiktiv lön som han/hon ev. kan falla tillbaka på genom att denna då skulle utgöra en A-kassegrundande inkomst. Syftet skulle då vara att skapa en större trygghet och ökade incitament för att ta steget och våga starta egna företag.

9. Debattinlägg

Min bedömning efter detta arbete är att försöka lyfta hela tillväxtfrågan till en helhetssyn som gör att allt kan ifrågasättas och modeleras om efter dagens behov och samhällsstruktur.

Det bör införas mer entreprenörskapsutbildning i alla nivåer av skolning samt inom näringslivet.

Innovationsorganisationerna bör få en ökad frihet att hantera medel efter egen förmåga och snarare styras av resultat över tiden än genom aktuella politisk intresseområden. Integration av organisationerna med aktivt deltagande från näringslivet skulle kunna ge en bättre modell för val av satsningar än dagens snarast populistiskt utvalda branschfokus. En förändring av synen på Top-down till Bottom-up vore en bit på vägen även om integrationen med näringslivet bör för allas bästa utökas väsentligt. Bra exempel på detta är de entreprenörutbildningar som ger sina elever mentorer från näringslivet i syfte att stärka deras kunskaper men också som ett led i att stärka deras legitimitet.

Återigen kan vi tala om att man lever på sina kontakter och får den enskilde entreprenören eller företagaren inte stöd i att skaffa sig detta kommer det att utestänga många som är intresserade av att starta företag ur egna idéer.

Det måste även finnas incitament att bli entreprenör men än viktigare så måste det finnas en trygghet i att som idag anställd alternativt del av akademien testa sina vingar som entreprenör utan att riskera sin trygghet av lön, förmåner mm. Här finns ett akut behov av insatser från samhällets sida. Den svenska paradoxen består så länge vi inte kan ta tillvara vår FoU. Som Braunerhjelm säger så är det främst inom högteknologi som vi borde vara avsevärt mer framgångsrika än vad vi är och det beror enligt min åsikt på denna problematik. Det anser jag att även de författar jag tagit del av menar är en relevant lösning på Paradoxen som egentligen alla är överens om finns men i lite olika skepnader.

10. Vidare studier

För att kunna ge några fler rekommendationer behöver man göra en grundligare studie på Innovationssystemet där även de politiska företrädarna tas med samt svarsunderlaget är större. Det kan även tänkas att det skulle vara av godo att kombinera en kvantitativ enkätundersökning med fler intervjuer i syfte att få fram en mer utvidgad syn på olika delar av systemet.

Referenser

- Andersson T, Asplund O. & Henrekson M, (2002), *Betydelsen av innovationssystem. Utmaningar för samhället och för politiken*. En fristående studie utarbetad på uppdrag av Näringsdepartementet och Utbildningsdepartementet, Innovationspolitiska expertgruppen (IPE) – utgiven av Vinnova.
- Bjerke B., (2005), *Förklara och förstå entreprenörskap*
- Braunerhjelm, P. (1998), "Varför leder inte ökade FoU-satsningar till mer högteknologisk export?", Ekonomiska samfundets tidskrift, 2, 113-123.
- Chesbrough H., (2003), *Open Innovation*, Harvard publishing
- Ejermo, O. & Kander, A. (2006), *The Swedish Paradox*, Electronic Working Paper 2006/01 Lund, CIRCLE,
- Henrekson, M. and N. Rosenberg (2001): "Designing Efficient Institutions for Science-Based Entrepreneurship: Lesson from the US and Sweden", Journal of Technology Transfer 26 (3), 207–31.
- Henrekson M. & Roine, (2006), *Entreprenörskap i välfärdsstaten*, Estrad rapport 2006:1
- Johannisson B. & Meyer D., (2006), *Strukturer för kreativt lärande*, Estrad rapport 2006:1
- Kander A., Ejermo O., Schön, (2007) i artikel *De empiriska paradoxernas upplösning*; FoU och tillväxten.
- Lindholm-Dahlstrand Å. (2006), *Kommersialisering av universitetsforskning*, Estrad rapport 2006:1
- McKelvey M., Magnusson M., Wallin M., Ljungberg D. (2007), *Var ligger problemet?*
- Misner I. & Morris J., *Givers gain, The BNI story*, 2004, utgiven av Paradigm publ.
- Saravathy S., (2006), *Entreprenöriell metod kan läras ut*, Estrad rapport 2006:1
- Sousa M., (2006), *Open Innovation models and the role of knowledge brokers*, Case study, Lk magazine
- Zetterquist-Eriksson U., (2009), *Institutionell Teori*, Liber
- Regleringsbrev för budgetåret 2011 avseende Tillväxtverket, Dnr 011-2010-5152
- www.almi.se, 2011-04-25
- www.bni.nu, 2010
- www.energimyndigheten.se, 2011-04-24
- www.lst.se, 2011-04-24
- www.mhbc.se, 2010
- www.naturvardsverket.se, 2011-04-24
- www.tillvaxtverket.se, 2011-04-25
- www.vinnova.se, 2011-04-25
- Eurostat: Högteknologisk export med källa;
www.itps.se/Archive/Documents/Swedish/Seminarier/Update/%C5r%202007/Fabian%20Wallen_070709.pdf
- Main science and technology indicators 2006:2 OECD och SCB.