



CHALMERS

Utvärdering av samarbeten mellan startupbolag och storbolag

**INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR INNOVATION AND R&D MANAGEMENT**

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2022
www.chalmers.se
Kandidatarbete TEKX04-22-10

Utvärdering av samarbeten mellan startupbolag och storbolag

Evaluation of the cooperation between startups and
large companies

HASSAN JABER
GUSTAV LIEPA ÅSTRÖM
MAXIMILLIAN NYLANDER

JOHANNES RORSMAN
OLIVIA TURUNEN
JADD UJAM

TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
Avdelning för INNOVATION AND R&D MANAGEMENT
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2022

Utvärdering av samarbeten mellan startupbolag och storbolag

HASSAN JABER
GUSTAV LIEPA ÅSTRÖM
MAXIMILLIAN NYLANDER

JOHANNES RORSMAN
OLIVIA TURUNEN
JADD UJAM

© HASSAN JABER, 2022
© GUSTAV LIEPA ÅSTRÖM, 2022
© MAXIMILLIAN NYLANDER, 2022

© JOHANNES RORSMAN, 2022
© OLIVIA TURUNEN, 2022
© JADD UJAM, 2022

Kandidatarbete TEKX04-22-10
Teknikens ekonomi och organisation
Chalmers tekniska högskola
412 96 Göteborg
Sverige
Telefon + 46 (0)31-772 1000

Göteborg, Sverige 2022
Gothenburg, Sweden 2022

HASSAN JABER
GUSTAV LIEPA ÅSTRÖM
MAXIMILLIAN NYLANDER

JOHANNES RORSMAN
OLIVIA TURUNEN
JADD UJAM

Department of Technology Management and Economics
Chalmers University of Technology

ABSTRACT

Problem

Large companies are constantly facing new challenges and competitors as a consequence of new technological changes. It requires continuous innovation and improvement for the large companies to maintain their market position. Large companies can drive innovation in several different ways, but something that is common is collaborations with startup companies in order to streamline the innovation process. Collaborations can be initiated directly between the parties but also through an innovation hub. Collaborations between large companies and startup companies entail various problems that can to a certain extent be addressed by the innovation hub. However, the fundamental problems with the collaborations remain, which is largely based on the difference in size between the companies.

Purpose

The report aims to examine collaborations between large companies and startup companies and to examine how collaborations are affected by the innovation hub's participation. The study intends to map and discuss collaborations in Sweden between large companies and startup companies and contribute to future research within collaborations between companies.

Frame of reference

The frame of reference broadly describes concepts that are related to collaborations between large companies and startup companies. The literature used addresses areas such as incentives for collaboration, potential problems that may arise, and success factors for collaborations. In addition, the information from two expert interviews is presented in order to supplement the literature and provide further insights about collaborations.

Method

A qualitative case study was conducted to exploratively examine what collaborations look like. The study is based on primary data collected through semi-structured interviews with a large company, three startup companies and an innovation hub. Based on the interviews, a thematic analysis was performed to find patterns among the answers received from the respondents, in order to compile the answers in the data collection. The data collection and the frame of reference were compared under the section analysis and discussion in order to be able to draw conclusions about the issues.

Results and implications

Based on the study, the collaborations between start-up companies and large companies are considered to be characterized by a joint value creation that is limited by the large companies' slow-moving activities, which in many cases complicates innovation creation. Bottlenecks in the collaborations arise as a consequence of the large companies being characterized by a lack of risk-taking, differences in size between the companies and limited dedication of time for the collaborations.

The innovation hub's participation in the collaborations is mostly perceived as positive by both the large company and the startup companies. Involvement of the innovation hub in the collaborations entails several benefits, such as improved structure in the collaboration, guidance, legal assistance, and increased sales for the parties. However, there are areas for improvement for the innovation hub where the primary area for improvement is their approach to generating potential start-up companies for collaborations. At present, it is carried out as a periodic non-needs-oriented generation of potential startup companies for collaborations, which should be adjusted to take place continuously according to the large companies' specific needs.

Keywords

Innovation hub, MobilityXlab, collaboration, innovation, startup companies, large companies, value creation

Note: The report is written in Swedish

SAMMANFATTNING

Problem

Storbolag står ständigt inför nya utmaningar och konkurrenter som en konsekvens av nya tekniska förändringar. För att behålla sin marknadsposition krävs kontinuerlig innovation och förbättring. Storbolag kan driva innovation på flera olika sätt men något som är vanligt förekommande är samarbeten med startupbolag i syfte att effektivisera innovationsprocessen. Samarbeten kan initieras direkt mellan parterna men även genom en innovationshub. Samarbeten mellan storbolag och startupbolag medför diverse problem som till viss grad kan adresseras av innovationshubben. Dock kvarstår den fundamentala problematiken med samarbetena vilket grundar sig i stora drag på skillnaden i storlek mellan bolagen.

Syfte

Rapporten syftar till att undersöka samarbeten mellan storbolag och startupbolag samt undersöka hur samarbeten påverkas av innovationshubbens delaktighet. Studien avser att kartlägga och diskutera samarbeten i Sverige mellan storbolag och startupbolag och bidra till framtida forskning inom samarbeten mellan bolag.

Referensram

Referensramen beskriver i stora drag koncept som är relaterade till samarbeten mellan storbolag och startupbolag. Litteraturen som används behandlar områden som till exempel incitament för att genomföra ett samarbete, potentiella problem som kan uppstå, och framgångsfaktorer för samarbeten. Dessutom presenteras informationen från två expertintervjuer i syfte att komplettera litteraturen och ge ytterligare insikter om samarbeten.

Metod

En kvalitativ fallstudie utfördes för att explorativt undersöka hur samarbeten ser ut. Studien grundar sig på primärdata som insamlats genom semistrukturerade intervjuer med ett storbolag, tre startupbolag och en innovationshub. Utifrån intervjuerna utfördes en tematisk analys för att hitta mönster bland de svar som erhöles från respondenterna, för att sedan sammanställa svaren i datainsamlingen. Datainsamlingen och referensramen jämfördes under avsnittet analys och diskussion för att kunna dra slutsatser kring frågeställningarna.

Resultat och implikationer

Utifrån den genomförda studien anses samarbetena mellan startupbolag och storbolag karaktäriseras av ett gemensamt värdeskapande som begränsas av storbolagens trögrörliga verksamhet, vilket i många fall försvårar innovationskapandet. Flaskhalsar inom samarbetena uppstår som en konsekvens av att storbolagen präglas av en brist på risktagande, skillnader i storlek mellan bolagen och begränsad dedikering av tid för samarbetena.

Innovationshubbens delaktighet i samarbetena uppfattas mestadels som positiv av både storbolaget och startupbolagen. Involvering av innovationshubben i samarbetena medför flera fördelar som till exempel förbättrad struktur i samarbetet, vägledning, juridisk hjälp, och ökad försäljning för parterna. Det existerar dock förbättringsområden för innovationshubben där det primära förbättringsområdet är deras tillvägagångssätt vid genereringen av potentiella startupbolag för samarbeten. I nuläget genomförs det som en periodisk icke-behovsorienterad generering av potentiella startupbolag för samarbeten, vilket bör justeras till att ske kontinuerligt utefter storbolagens konkreta behov.

Nyckelord

Innovationshub, MobilityXlab, samarbete, innovation, startupbolag, storbolag, värdeskapande

Notera: Rapporten är skriven på svenska.

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning	1
1 Inledning	1
1.1 Syfte	2
1.2 Problem	2
1.2.1 Problemanalys	2
1.2.2 Frågeställningar	3
1.2.3 MobilityXlab	3
1.3 Avgränsningar	4
1.4 Hållbar utveckling	5
1.5 Samhälleliga och etiska aspekter	6
2 Metod	7
2.1 Metodansats	7
2.2 Referensram och intervjuer	7
2.3 Urval	8
2.4 Kodning och dataanalys	8
2.5 Metoddiskussion	10
3 Referensram	11
3.1 Vikten av att välja rätt samarbetspartner	11
3.2 Framgångsfaktorer och incitament för gemensamt värdeskapande	12
3.3 Förväntningar inför ett samarbete	15
3.4 Utformning av samarbeten	16
3.5 Potentiella problem med samarbeten	17
3.6 Expertintervjuer	18
4 Datainsamling	22
4.1 Samarbetet mellan startupbolag och storbolag	22
4.1.1 Anledningar till att inleda ett samarbete	22
4.1.2 Förväntningar sinsemellan samarbetsparterna och respektive visioner	23
4.1.3 Maktförhållande mellan parterna	25
4.1.4 Bolagens anpassning till varandra och synen på värdeskapandet	25
4.1.5 Bolagens allokering av resurser och tid	26
4.1.6 Upplevda risker i samarbetena	27
4.1.7 Problem för bolagen i samarbetena	28
4.2 Innovationshubbens delaktighet i samarbetet	29

4.2.1 Anledningar till att inleda samarbeten med innovationshub	29
4.2.2 Förväntningar som bolagen har på innovationshubben	30
4.2.3 Hur samarbeten med innovationshub fungerar	30
4.2.4 Förbättringsområden i samarbeten med innovationshub	31
5 Analys och diskussion	33
5.1 Samarbeten mellan startupbolag och storbolag	33
5.2 Innovationshubbens delaktighet	37
6 Slutsats	39
6.1 Begränsningar och framtida forskning	40
7 Källförteckning	41
Bilagor	48
Bilaga 1: Översättning av citat	48
Bilaga 2: Sammanställning anonymiserade respondenter	49
Bilaga 3: Intervjumall för storbolag	49

1 Inledning

Storbolag står ständigt inför nya utmaningar och konkurrenser som en konsekvens av nya tekniska förändringar. För att behålla sin marknadsposition krävs kontinuerlig innovation och förbättring vilket medför diverse problem, som till exempel osäkra avkastningar på investeringar och konkurrens (Lengnick-Hall, 1991; Fernandes & Paunov, 2015). Samarbeten mellan storbolag och startupbolag är ett sätt att bekämpa dessa utmaningar, där flera fördelar kan genereras för respektive part: förbättrad innovationsprestanda, effektivisering av kunskaps- och innovationsutveckling (Steiber & Alänge, 2020). Det råder dock stora utmaningar med att innovera och driva ett lyckat startupbolag, 60% av alla startupbolag dör ut inom först fem åren av aktiv verksamhet (Wang et al., 2016; Granstrand, 2018). På liknande vis kan ett samarbete med startupbolag och storbolag underlätta även de krävande innovationsprocesser som ofta leder till startupbolagens fall (Steiber & Alänge, 2020; Wang et al., 2016). Men dessa samarbeten präglas av en viss problematik, exempelvis i takt med storbolagets försök att hantera två distinkt olika typer av projekt som kräver motstridighet, samt olika kompetenser och färdigheter. I samband med diverse uppstående problematik har innovationshubbar kommit till (O'Hare et al., 2008).

En innovationshub är en del av ett existerande företag i syfte att accelerera existerande samt kommande forskning- och utvecklingsprojekt, genom att bjuda in startupbolag till samarbete (O'Hare et al., 2008). Innovationshubbar befinner sig i en distinkt olik organisatorisk struktur jämfört med företaget i sin helhet. Det finns flera framgångsfaktorer för innovationshubbar: de ska hålla en låg profil, kultivera en innovationskultur och fokusera på att marknadsföra storbolagets engagemang och satsning på innovation. En viktig faktor för innovationshubbar är vikten av en nära relation och kommunikation med storbolagen. Denna relation och kommunikation är avgörande för innovationshubbens långsiktiga prestationer och överlevnad eftersom den bidrar till ett bättre fokus på strategiska projekt som ligger i linje med storbolagens mål (O'Hare et al., 2008). I nuläget är det en växande trend i Sverige för storbolag att etablera innovationshubbar för att underlätta innovationsprocesser och främja gemensamt värdeskapande (Wikhamn, 2020).

Det finns ett strukturellt problem i att inte försöka förnya verksamheten. När ett företag hittat en framgångsrik affärsidé, vill företaget utnyttja idén till fullo. Företagets struktur, aktiviteter, processer och verktyg skapas och formges för att passa den framgångsrika idén. Nya olikartade idéer och aktiviteter som träder in i ett redan stort bolag blir således trögrörliga och svåra att inkorporera då de inte har specifikt anpassats för företags affärsidé (Viki, 2018). Fördelarna i ett samarbete mellan startupbolag och storbolag genereras till stor del på grund av att de två bolagen kan dra nytta av varandras positiva egenskaper: de stora bolagen med bland annat kapital, resurser och kunskap samt startupbolagen med exempelvis agila processer och innovationstänk (Steiber & Alänge, 2020).

Sverige är ett land där innovation och entreprenörskap länge prioriterats och rankas näst högst av 132 länder i Global Innovation Index, trots Sveriges 0,13 % representation av världens befolkning (Swedish Institute, 2021). Startupbolag tros vara en av de stora anledningar till att Sverige bidrar till innovation i den stora skala de gör idag, startupbolagen beskrivs även vara viktiga för svenskt näringsliv och konkurrenskraftighet (Näringsdepartementet, 2021). Startupbolag är ett företag i dess första steg av verksamheten som ofta har i syfte att utveckla en unik produkt eller tjänst. De kan etablera sig på redan existerande marknader eller skapa helt nya kategorier av marknader med deras produkt (Baldrige, 2022). På grund av den stora roll startupbolag har för Sverige som innovationsnation, syftar regeringen bland annat till att stärka forskningsintensiva startupbolag genom att förbättra investeringsförutsättningarna (Näringsdepartementet, 2021).

I nuläget finns det begränsad forskning på hur gemensamt värdeskapande mellan storbolag och startupbolag fungerar i Sverige, aktiviteterna i samarbetet beskrivs samtidigt som begränsande för värdeskapandet (Steiber, personlig kommunikation, 11 mars, 2022). Behovet av ytterligare kunskap i kombination med utdaterade processer motiverar en studie som undersöker hur samarbeten fungerar i dagsläget och hur innovationshubbar påverkar samarbeten (Steiber, personlig kommunikation, 11 mars, 2022).

1.1 Syfte

Studien syftar till att undersöka samarbeten mellan storbolag och startupbolag samt undersöka hur samarbeten påverkas av innovationshubbars delaktighet. Studien avser att kartlägga och diskutera samarbeten i Sverige mellan storbolag och startupbolag och bidra till framtida forskning inom samarbeten mellan bolag.

1.2 Problem

I följande avsnitt problematiserar vi studieområdet och undersöker de fundamentala orsaker som ger upphov till svårigheter i samarbeten mellan startupbolag och storbolag samt innovationshubbarnas inverkan. Sedan introduceras innovationshubben MobilityXlab som står i centrum för arbetet.

1.2.1 Problemanalys

Det fundamentala problemet med samarbeten mellan startupbolag och storbolag grundar sig på skillnaden i storlek mellan bolagen, vilket medför naturliga konsekvenser (Jacobsson & Ramslöv, 2017). Ett viktigt problem som uppstår av denna skillnad, i samarbetssyfte, är den kulturella aspekten (Jacobsson & Ramslöv, 2017; Mattessich & Monsey, 1992). Den kulturella aspekten avser en del olika faktorer och de som är av intresse i denna studien är de olika kulturella normer mellan samarbetsparterna, det vill säga arbetskulturen, respekt och tillit (Mattessich & Monsey, 1992; Jacobsson & Ramslöv, 2017). Arbetskulturen inom storbolag grundar sig till stor del på ett historiskt perspektiv, där Remneland-Wikham (2011)

argumenterar för att storbolagens beslutsfattande beror på hur bolagen agerat tidigare samt de organisatoriska vanor som förankrats inom verksamheten. Denna rigiditet hos storbolagen påverkar implementering av innovation som kommer utanför den egna organisationen och gör dem mindre flexibla. Historiska fall bekräftar problemet, då större bolag går från stängd och enbart intern innovation, till att ta in extern innovation först efter att bolag når en kritisk situation som kräver omstrukturering (Remneland-Wikhamn & Styhre, 2017). Att ta hänsyn till de kulturella normernas vikt kopplas till att kommunikationen mellan parterna är av stor betydelse (Mattessich & Monsey, 1992). Att bilda en relation tar tid och bör kultiveras av tillit mellan företagen och en bra förståelse för varandras arbetskultur (Mattessich & Monsey, 1992).

För att undersöka relationen i kollaborativa miljöer mellan startupbolag och storbolag, är det relevant att studera storbolagens relation till innovationshubbar. Några av de upplevda utmaningarna mellan innovationshubbar och storbolag är en känsla av riktning, transparens och inklusivitet samt fokus på kompetens, inläring och framsteg över budget och resurser (Elfsberg et al., 2020). Vidare uppstår även problem om startupbolagens ledning saknar tidigare erfarenhet inom storbolag vilket kan kopplas till den stora upplevda fördelen av tidigare erfarenhet som Usman och Vanhaverbeke (2016) påstår.

1.2.2 Frågeställningar

För att undersöka samarbetena mellan startupbolag och storbolag har följande frågeställningar tagits fram:

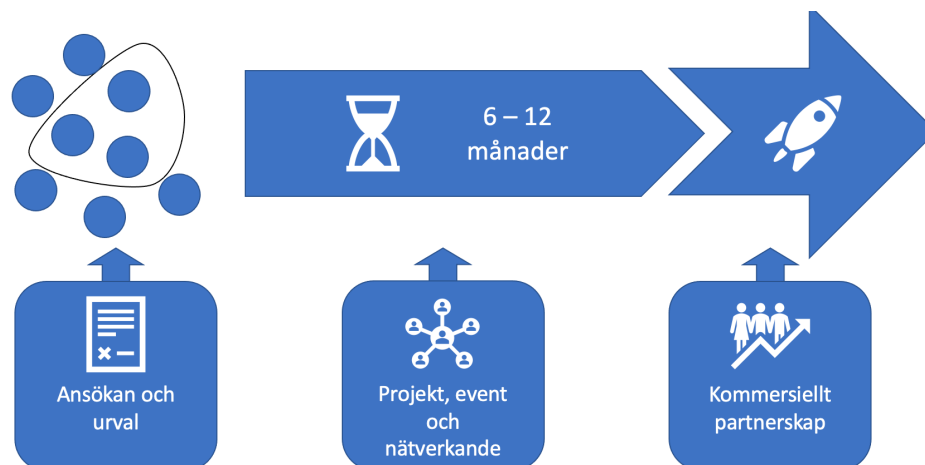
- (1) Hur fungerar samarbeten mellan startupbolag och storbolag i Sverige?
- (2) Hur påverkas samarbeten av innovationshubbars delaktighet?

1.2.3 MobilityXlab

MobilityXlab står i centrum för studien och är en ideell organisation grundad av sex storbolag som är verksamma inom bilindustrin och telekommunikation. MobilityXlab är en innovationshub som underlättar samarbetet mellan startupbolag och storbolag. Tjänsterna som de tillhandahåller är att förse startupbolagen med ett exklusivt nätverk och accelerera deras tillväxt genom strategiska samarbeten. MobilityXlab är skapat av sex storbolag som inte besitter några andelar i startupbolagen. De fokuserar på att organisera och initiera lukrativa samarbeten som blir till kommersiella partnerskap. MobilityXlab har 2022 arbetat med 69 startupbolag, varav 57 startupbolag har genomgått processen och 12 startupbolag har blivit accelererade genom ett fortsatt samarbete tillsammans med något av de sex storbolagen (MobilityXlab, u.å.).

Ett startupbolag som genomgår MobilityXlabs program kommer förbipassera flera milstolpar, något som Moore (personlig kommunikation, 7 februari, 2022) lyfte fram i sin powerpoint.

Först måste startupbolagen göra en anmälan och genomgå en antagningsprocess. Startupbolagen blir antagna i omgångar och antagningsprocessen sker i tidscyklar om 6 månader. Startupbolagen som blir accepterade spenderar sedan mellan 6-12 månader under MobilityXlabs vägledning där de genomför projekt, närvarar vid event och nätverkar. Slutsteget i processen är ett kommersiellt partnerskap med ett av storbolagen där de antingen förvärvar eller licensierar ut startupbolagens immateriella rättigheter. Hela processen sammanfattas i figur 1.



Figur 1. En schematisk bild av processen som MobilityXlab erbjuder. (Källa: Författare)

1.3 Avgränsningar

De företag som MobilityXlab tillhandahåller för studien är av TRL (Technology Readiness Level)-nivå 6 och uppåt, vilket innebär mogna och utvecklade bolag som har en fullt fungerande prototyp eller har demonstrerat sin teknologi i relevant miljö (NASA, 2021). Därmed har endast denna typ av företag undersöks i rapportens datainsamling. MobilityXlab samarbetar endast med företag inom fem följande områden; Electromobility, In-Cabin Tech, Autonomous Enablers, Connectivity och Smart Transport Systems, endast företag som passar in i en eller flera av dessa områden undersöks i rapportens intervjudel.

I rapportens utformning definieras storbolag i enlighet med Europeiska kommissionens definition av storbolag (Europeiska Kommissionen, n.d.); som företag med en omsättning på minst 0,5 miljarder SEK samt minst 250 anställda.

1.4 Hållbar utveckling

Hållbarhet är ett ämne som på senare år belysts i hög grad och många av de storbolag som är verksamma idag byggdes upp för ett antal år sedan, under en tid då ett hållbarhetstänk inte var i samma fokus. Storbolag försöker idag rikta om sin verksamhet i enlighet med detta tankesätt, men förändring i komplexa miljöer är historiskt sett trögrörigt. I samarbeten med startupbolag kan målen om hållbart företagande och produktion omsättas i praktiken, där storbolagen åtnjuter startupbolagens agila egenskaper samtidigt som startupbolagen nyttjar storbolagens ekonomiska och inflytelserika egenskaper.

För att underlätta implementeringen av hållbar utveckling i industriella- och samhällsverksamheter kan bolagen arbeta mot Förenta nationernas hållbarhetsmål. Globala målen (2021) presenterar Förenta nationernas 17 mål som röstades fram av medlemsländerna 2015 och utgör riktlinjer för hur ett mer hållbart samhälle ska uppnås. Flera av dessa 17 mål hänger samman och genom att integrera ett eller flera av dem kan hållbarhetsutvecklingen fortsätta. Det finns därmed möjlighet för bolagen att i hög grad arbeta för hållbarhet. Arbetet kan bland annat ske genom att fokusera på följande fem mål som tagits fram i linje med rapportens syfte.

Mål 8: Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt

Förenta nationernas åttonde globala mål belyser att anständiga arbetsvillkor stimulerar ekonomisk tillväxt. Enligt Globala målen (2021) ska arbetstagares rättigheter skyddas och detta kan MobilityXlab jobba med genom att startupbolagens arbetsvillkor tillgodoses för att undvika att de exploateras i samarbeten. Dessutom kan samarbeten mellan startupbolag och storbolag skapa bra förutsättningar för innovation som gynnar alla parter och bidrar till en hållbar ekonomisk tillväxt för hela samhället.

Mål 9: Hållbar Industri, innovationer och infrastruktur

Förenta nationernas nionde globala mål handlar om att inkluderande och hållbara industrier och infrastruktur hjälper oss att möta framtida hållbarhetsutmaningar. Förutom att innovationer ofta är vägen till hållbara alternativ, både ekonomiskt och miljömässigt, kan de också skapa nya marknadsplatser och arbetstillfällen; vilka i sin tur kan effektivisera resursanvändningen i samhället. Om MobilityXlab väljer att främja samarbeten mellan hållbara startupbolag och storbolag som tillsammans bidrar till innovation, skapar de samtidigt goda förutsättningar för hållbar utveckling.

Mål 10: Minskad ojämlikhet

Mål tio handlar om att minska klyftorna i samhället på en global nivå och att minimera både den sociala och ekonomiska diskrimineringen som förekommer. Genom att inkludera startupbolag världen över till samskapande med storbolag bidrar MobilityXlab till att allt fler får samma möjligheter att ta fram nästkommande innovationer som kan bidra till en hållbar utveckling.

Mål 12: Hållbar konsumtion och produktion

Förenta nationernas tolfte mål utgår från att det behöver ske ett skifte i hur mänskligheten producerar och konsumerar varor och resurser. Genom att övergå till en hållbar konsumtion skulle skiftet medföra att sociala och ekonomiska aspekter förbättras, exempelvis genom ökad tillväxt och sysselsättning, utöver de fördelar för miljön som existerar. Från storbolagens sida kan det finnas behov att ifrågasätta sin nuvarande produktion och vara öppen för att se om produktionen går att modifiera till att bli mer hållbar.

Mål 17: Genomförande och globalt partnerskap

Förenta nationernas sjuttonde mål handlar om att världen idag är så pass sammankopplad att det krävs globala partnerskap och samarbeten för att nå samtliga globala mål. Alla länder ska följa med i utvecklingen och för att säkerställa det krävs internationella investeringar gällande bland annat teknisk utveckling och uppföljning. För att tillgodose behoven ska utbyte av kunskap, teknik, expertis och ekonomiska resurser delas. Det sjuttonde målet kan beskrivas som nyckeln till att samtliga globala mål nås. MobilityXlab bidrar till att möjliggöra globala samarbeten mellan storbolag och startupbolag som bidrar till innovation över landsgränser.

1.5 Samhälleliga och etiska aspekter

Etik handlar enligt Hansson (2009) om hur vi beter oss i olika samhälleliga roller samt hur vi följer de skrivna och oskrivna samhällsregler som finns. De etiska aspekter som är relevanta för studien är bidraget till samhällsnytta, samt att inte inskränka på bolagens eller de specifika respondenternas autonomi och integritet. Studien är undersökande och det anses därmed finnas goda skäl för att genomföra den eftersom den kan tillföra intressanta och relevanta aspekter för framtida forskning inom området. Det kan dessutom argumenteras för att bolagen som studien omfattar kan bidra till samhällsnytta genom innovativa lösningar som resultat av lyckade samarbeten. Vidare bör faktumet att innovationshubben är skapad av storbolagen tas i beaktning, då det kan påverka de etiska skälen till innovationshubbens handlingar. Då samtliga intervjuobjekt valt att vara anonyma har deras svar behandlats på ett etiskt sätt genom att anonymiseras. Anledningen till att datainsamlingen presenteras som en sammanslagning av samtliga respondents svar, istället för att presentera dem som separata fallstudier, är därmed också ett resultat av anonymiseringen.

2 Metod

För att besvara de breda frågeställningarna valdes utförandet till en kvalitativ studie i form av en fallstudie. Eriksson & Wiedersheim-Paul (2014) beskriver att kvantitativa studier arbetar med numeriska uppgifter, och att övriga studier som inte gör det brukar anses vara kvalitativa studier.

2.1 Metodansats

Studiens metod definieras som en kvalitativ fallstudie enligt Ejvegård Rs (2009) definition. En fallstudie är enligt Bryman och Bell (2017) en forskningsstrategi som kan användas för att hitta insikter i det specifika fallet och för att öka förståelse för mer komplexa system. Flick (2014) beskriver att kvalitativ forskning är användbart främst när utredningen kräver det. I många fall kan det vara svårt att komma med en relevant hypotes och att det därför blir svårt att göra ett hypotestest vilket krävs för att utföra kvantitativ forskning. Kvalitativ forskning fortsätter Flick (2014) är användbart när studien anses vara av mer explorativ karaktär och besvarar frågor som hur och varför, vilket ofta är fallet inom forskning som undersöker sociala relationer. Eftersom studien avser besvara breda frågeställningar som är svåra att kvantifiera och kan tyckas behandla sociala relationer, valdes därför kvalitativ forskning.

2.2 Referensram och intervjuer

Eriksson och Wiedersheim-Paul (2014) menar att det i regel behövs en översikt över den centrala litteraturen inom det studerade området vid större utredningar eller forskningsuppgifter. Författarna ansåg att en översikt över tidigare litteratur var relevant för att komplettera sina referensramar med aktuell forskning kring ämnet och för att förbättra underlaget inför utformning av intervjufrågor. Den översikt av litteraturen som genomfördes skedde genom sökning på Google Scholar och i böcker. För att stärka tillförlitligheten till källorna letade författarna i huvudsak efter källor med ett antal citeringar och i de fall där samtidskrav var relevanta letade författarna i huvudsak efter källor som ligger nära i tid. Samtidskravet menar Eriksson och Wiedersheim-Paul (2014) är en av de faktorer som påverkar källors pålitlighet.

Triangulering kan användas för att stärka studiens validitet enligt Guion (2011). Nightingale (2004) beskriver triangulering som en form av kontroll för att validera data från olika metoder. Utöver den litteratur som undersökts har därför två experter också intervjuats. Experterna har i vissa fall tillfrågats kring litteratur som undersökts för att se om litteraturen stämmer överens med deras forskning och erfarenhet. Syftet med intervjuerna har även varit att komplettera litteraturen som finns i referensramen. Flick (2014) menar att expertintervjuer kan vara användbart för att komplettera insikter som kommer från andra typer av data.

Vidare beskriver Eriksson och Wiedersheim-Paul (2014) att intervjuer är ett sätt att samla data som passar kvalitativa studier. I studien utfördes därför semistrukturerade intervjuer med personer som arbetar på olika startupbolag, en innovationshub och ett storbolag.

Flick (2014) beskriver hur den insamlade datans validitet kan påverkas av om forskaren hör eller transkriberar fel. För att stärka validiteten deltog tre medlemmar från kandidatgruppen vid varje intervju för att förhindra potentiella missuppfattningar av svaren. Intervjumallen som användes vid intervjuerna med storbolaget redovisas i bilaga 3, vid intervjuerna med startupbolagen och innovationshubben justerades frågor för att passa respondenten i fråga. Hennink et al. (2011) menar att semistrukturerade intervjuer ofta är att föredra när studien är av explorativ karaktär. Eriksson & Wiedersheim-Paul (2014) menar att fallstudier utmärks av att man behandlar ett eller ett fåtal fall utifrån olika perspektiv, vilket passar in väl på hur arbetet är upplagt.

Studien kan beskrivas som en fallstudie där samarbete med storbolaget utgör fallet och varje samarbete med startupbolag utgör de olika synvinklarna. Eriksson & Wiedersheim-Paul (2014) beskriver att fallstudier kan vara ett sätt att komprimera information och tydliggöra mönster. Alvehus (2016) beskriver också att fallstudier kan vara ett bra tillvägagångssätt för att beskriva på just det specifika fallets förutsättningar. Yin (2009) menar att fallstudier lämpar sig väl för att förklara komplexa scenarier och situationer.

2.3 Urval

I studien har ett strategiskt urval gjorts för att få relevanta perspektiv på samarbeten. Inledningsvis kontaktades MobilityXlab för att hitta intressanta intervjuobjekt. MobilityXlab har tillhandahållit två pågående samarbeten mellan storbolag och startupbolag som skett genom MobilityXlab. Storbolaget har gett möjlighet att intervju dem och ett startupbolag om ett samarbete som inte gått genom MobilityXlab, där intervjuer förts med diverse individer aktiva inom dessa projekt. Dessa urvalsstrategier utnyttjar den strategiska urvalsmetoden, vilket enligt Lundén (2020) syftar till att välja intervjuobjekt som anses relevanta och informationsrika i förhållande till forskningsfrågorna.

2.4 Kodning och dataanalys

Utifrån de kvalitativa intervjuerna utfördes en tematisk analys för att hitta mönster bland de faktorer som erhöles. Intervjuerna med respondenter från bolagen såväl som innovationshubben spelades in för att slutligen transkriberas. Transkriberingen genomfördes med hjälp av en programvara som analyserar ljudfilerna och sammanställer intervjun i form av en löpande text. Den transkriberade intervjun har därefter korrigerats i vissa fall där programvaran felaktigen transkriberat intervjun, för att säkerställa dess validitet. Felaktigen transkriberade fraser har upptäckts genom att läsa den transkriberade intervjun samtidigt som intervjun lyssnats på.

Processen för att analysera respondenternas svar baserades på Graneheim och Lundman (2004) metodik som bygger på att strukturera svar från intervjuer i teman och tematiska koder. Varje tema är sammanställt utifrån frågeställningarna och är: *Samarbetet mellan storbolag och startupbolag & Innovationshubbens delaktighet*. Utifrån teman, intervjufrågor, och känslan författarna erhållit för helheten, skapades tematiska koder för att kategorisera respondenternas svar, exempelvis är *anledning*, *risker*, och *problem* några av de tematiska koderna som använts. Koderna kopplas sedan till tolkningar av meningar eller fraser som respondenterna angivit och kopplar till den relevanta kategorin och i sin tur temat. Exempelvis kan svaret till en fråga relaterad till varför ett samarbete inleds för en part ses som en kod kopplad till *anledning* inom temat *samarbetet mellan startupbolag och storbolag*. I tabell 1 återfinns samtliga tematiska koder som använts för att strukturera och särskilja respondenternas svar.

<i>Tematiska koder för transkribering inom respektive tema</i>	
Samarbetet mellan startupbolag och storbolag	Innovationshubbens delaktighet i samarbetet
Anledning	Anledning
Förväntningar	Förväntningar
Tid	Tid
Mål	Maktförhållande
Resursallokering	Tillför
Formalitet	Förbättringsområden
Kortsiktiga resultat	
Långsiktiga resultat	
Organisatorisk verksamhet	
Värdeskapande	
Risker	
Maktförhållande	
Problem	
Förbättringsområden	

Tabell 1: En presentation av temana och respektive koder som använts för att koda de transkriberade intervjuerna

Både storbolaget, startupbolagen, och deras respondenter önskar full anonymitet. För att bibehålla anonymiteten har samtliga respondenter tilldelats varsin variabel, som sedan används i datainsamlingen för att visa vilken respondent som sagt vad. Samtliga variabler redovisas under bilaga 2. Vissa uttalanden styrks av citat som, oavsett originalspråk, återfinns under bilaga 1. Då intervjuerna genomförts på både svenska och engelska presenteras samtliga endast på svenska för att bibehålla respondenternas anonymitet.

2.5 Metoddiskussion

Valet att utföra en fallstudie har både sina för- och nackdelar. En fördel med fallstudier är att de möjliggör studier av nätverk och länkar mellan individer och grupper vilka kan tänkas vara faktorer som är relevanta för studiens frågeställningar. Några nackdelar är att kan det vara svårt att generalisera fallstudier samt att en fallstudie kan leda till att enskilda aktörers roll eller upplevelser riskerar att överbetonas. Det har därför varit viktigt att ha risken att överdriva enskilda aktörers roller i åtanke under arbetets gång, och försäkra sig om att slutsatserna som dras faktiskt har tillräckligt med stöd och inte överdrivs.

Eriksson och Wiederheim-Paul (2014) menar att det inte är meningsfullt att analysera reliabilitet i kvalitativa studier. Eriksson och Wiederheim-Paul (2014) beskriver vidare tendenskritik som ett källkritiskt kriterium. Tendenskritik kan exempelvis behandla eventuella särintressen hos respondenterna. Här är det värt att nämna det faktum att innovationshubben, där en respondent som intervjuats arbetar, till viss del ägs av storbolaget och att det därför kan ligga i dess respondenter intresse att främja bilden av storbolaget. Anledningen till att innovationshubbens respondent trots allt användes som intervjuobjekt var att respondenten ansågs besitta stor kunskap kring samarbeten mellan storbolag och startupbolag, på grund av deras erfarenhet av ett stort antal samarbeten. Eriksson och Wiederheim-Paul (2014) konstaterar att källor som kan tänkas ha en tendens kan vara intressanta, framför allt om andra källor med annan tendens kan verka som motbalans. Startupbolagen kan här tänkas ha motsatt tendens. Eftersom det klargörs i datainsamlingen, analysen och diskussionen när det är respondenten från innovationshubben som besvarar en fråga är det också möjligt för läsaren att själv dra slutsatser kring påståenden. Dessutom relateras information från innovationshubben som ansågs vara relevant till referensramen i analys och diskussion.

3 Referensram

I följande kapitel presenteras litteratur samt expertintervjuer som kan användas för att jämföra med datainsamlingen och styrka det som redogörs för i diskussionen. Litteraturen som inkluderas kan kopplas till frågeställningarna och i de stycken som det har varit möjligt presenteras litteraturen utifrån storbolagens, innovationshubbarnas och startupbolagens perspektiv.

3.1 Vikten av att välja rätt samarbetspartner

Sammanvävningen av storbolag och startupbolag är inte alltid enkel. Startupbolag inleder emellanåt samarbeten på grund av storbolagets varumärke och kapital. På liknande sätt inleder storbolagen ibland samarbeten med startupbolag på grund av teknologin som är på uppgång i en marknad (Brown et al., 2021). Det finns tillfällen då startupbolagen och storbolagen inte undersöker om deras mål och visioner är kompatibla för ett långsiktigt växande samarbete (Brown et al., 2021). Det är viktigt för respektive part att noggrant granska mål och visioner, men framför allt att startupbolagen ser till att de väljer storbolag utifrån behov och framtida planer och vice versa för storbolagen.

Det är även viktigt att adressera kulturella klyftor i samarbetet, vilket innebär att identifiera potentiella strategiska och organisatoriska problem som uppstått på grund av olika kulturer, metodologier eller filosofier (Brown et al., 2021). Beaktandet av hur det potentiella maktförhållandet riskerar att påverka samarbetet är ytterligare något som bör uppmärksammas vid val av samarbetspartner. En obalans i maktfördelning innebär att en part har möjligheten att dominera beslutsfattande över den andra parten på vis som inte alltid är i den andra partens bästa intresse eller för samarbetets bästa. Om en av parterna känner sig maktlös, finns risken att hängivenhet, villighet att investera tid, resurser et cetera sjunker (The Partnering Initiative, 2018). Chereau (2019) tar upp frågan om asymmetrin mellan små startupbolag och väletablerade storbolag. Det beskrivs att storbolagen har möjligheten att justera påtryckningar från marknaden och kunder, då de innehar stora resurser. Startupbolagen måste däremot allokera rätt resurser till rätt projekt, då ett felsteg kan innebära att startupbolaget dör ut. Felstegen kan i sin tur skapa obalanser av makt i förhandlingsfasen av ett samarbete, eftersom startupbolagen kan låsas in i samarbetet och fräntas möjligheten att initiera diskussioner med konkurrenter till storbolaget (Chereau, 2019).

Samarbeten med sämre förutsättningar kan i vissa fall skapas på grund av obalanser av makt. Gustafsson och Herstedt (2019) beskriver i en rapport att startupbolag i samarbeten med storbolag var villiga att acceptera sämre villkor i initierandet av samarbetet, än vad de hade varit villiga att acceptera vid obalanser av makt. Beslutet att acceptera sämre villkor berodde

på att startupbolagen kände att de inte hade makt i proportion till storbolagen, men den bakomliggande anledningen är att med hjälp av ett första samarbete, kan de vidare använda det som en referens för framtida samarbeten. Vidare fortsätter författarna att startupbolagen dock inte alltid har möjligheten att tacka nej till samarbeten på grund av de begränsade resurserna, i stället initierar de ett samarbete med det storbolag som är intresserade, endast på grund av det faktum att det är ett storbolag med stora resurser, inflytande och dylikt (Gustafsson & Herstedt, 2019).

För att ett samarbete mellan startupbolag och storbolag ska fungera är det viktigt att respektive part är hängivna till projektet (KPMG, 2015; Brown et al., 2021). KPMG nämner exklusivitet av samarbetet som ett exempel på hängivenhet. Exklusiva avtal ger parterna möjligheten att arbeta med varandra under en given period utan att konkurrenter tillåts ingripa. Denna exklusivitet innebär en del fördelar för de olika parterna, men kan även generera en del nackdelar långsiktigt (Segal & Whinston, 2000).

Det är viktigt att avtalen som styr relationen i samarbetet är i linje med de intressen som står på spel och att riskerna fördelas på ett adekvat sätt (del Campo, 2020). Vidare nämns att exklusivitet inte ska utnyttjas i överdrift, då det kan alarmera startupbolagen (del Campo, 2020). Ett påfrestande exklusivitetsavtal kan samarbetet hämma startupbolagen på lång sikt, då de begränsas sett till vilka kunder de får rikta sig mot. Utöver begränsningarna som förekommer till följd av exklusivitetsavtalen, kan även ett beroendetillstånd till samarbetspartnern uppkomma. Om samarbetspartnern väljer att avsluta samarbetet lämnas startupbolaget tomhänta (Merz, 2012; Segal & Whinston, 2000).

World Economic Forum (2018) beskriver ett antal frågor startupbolaget bör få besvarade angående den potentiella samarbetspartnern. Dessa frågor är exempelvis: Är startupbolagets budget tillräcklig för att leverera till storbolagets förväntningar? Vem i storbolaget hjälper startupbolaget fullborda samarbetet? Vad är storbolagets mål och varför vill de jobba med startupbolaget? Sammanfattningsvis ska startupbolagen fokusera på att genomgå en kritisk granskning av sig själva av vad de realistiskt sett kan uppnå i jämförelse med vad storbolaget förväntar sig. Vidare beskrivs det att om kritisk granskning av sig själva resulterar i insikten att förväntningarna inte kan uppnås, innebär det att storbolaget inte är en bra samarbetspartner.

3.2 Framgångsfaktorer och incitament för gemensamt värdeskapande

Det finns primärt två incitament för startupbolag att ingå i ett samarbete genom en innovationshub, vilket är acceleration av startupbolagets operativa strategi att nyttja externa resurser i syfte för att leverera unika värdeerbjudande till sina kunder, och accelerationen av den strategiska affärsutvecklingen (Gutmann et al., 2019; Friedman, 2002). Specifikt menar Gutmann et al. (2019) att för startupbolag innefattar den operativa strategin tre aspekter: produktutveckling, försäljning och kunskap.

Den första strategiska aspekten av den operativa strategin är produktutveckling. Då samarbetsparterna kan justera interna mål och rikta utvecklingen för att överensstämja med deras ömsesidiga mål, blir en gemensam produktutveckling avgörande för att säkerställa att produkten som startupbolaget levererar kommer bidra med värde till storbolagets ekosystem (Gutmann et al., 2019). Vidare presenterar författaren att försäljningen för startupbolaget påverkas positivt då de får en direkt access till potentiella kunder genom samarbetet. Startupbolagen erhåller dessutom en attraktiv synlighet och kvalitetsstämpel genom att associeras med storbolaget tack vare samarbetet vilket kan öka deras försäljning.

Genom samarbetet får startupbolagen tillgång till ett brett nätverk med kompetens som kan nyttjas. Interaktioner med storbolagens experter och beslutstagare påverkar startupbolagen positivt då det ger tillgång till deras kompetens och användbara data (Kohler, 2016). Kunskapen som individer innehar i storbolagen samt i startupbolagen, kan förmedlas vidare till den andra parten i samarbetet för att erhålla konkurrensfördelar (Gutmann et al., 2019). Kunskapen kan även användas till den strategiska affärsutvecklingen, vilket Gutmann et al. (2019) presenterar som det näst viktigaste incitamentet för startupbolag att genomföra ett samarbete med storbolag. Den strategiska affärsutvecklingen är något som även Kohler (2016) lyftar då tillgång till expertkompetens fördjupar kunskapen inom startupbolaget för storbolagets affärsverksamhet och processer, som således skapar bättre förutsättningar för skalbarhet inom startupbolaget.

Gutmann et al. (2019) lyfter de positiva aspekterna med att få vägledning inom förbättringar av säljpresentationer, affärsmodeller, och utveckling av strategiska partnerskap. Utveckling av affärsmodeller är ett av de viktigaste incitamenten för startupbolagen. Värdet skapas genom respons från andelsägare på storbolagen, mentorskap och tillgång till kunskap för att förenkla produktintegrationen i storbolagen. Utvecklingen av det strategiska partnerskapet är ett starkt incitament för startupbolagen då de kan expandera sina nätverk och knyta kontakter med personer i ledande befattning och med användbara kompetenser, som de annars inte hade haft möjlighet att göra utan samarbetet (Gutmann et al., 2019).

Ett viktigt incitament för startupbolagen att genomföra samarbeten är diverse tillgångar till olika resurser som storbolaget innehar. Dessa resurser är bland annat tillgång till storbolagets marknader och kunder, finansiella resurser men även exponering till väletablerade storbolag för potentiella investeringar (Freitag, 2019; Kohler 2016). Startupbolag kan nyttja storbolagens försäljningskanaler samt etablera sig som en ytterligare oberoende affärspartner till storbolagens redan existerande affärspartners. Etablerade säljkanaler och kundbaser öppnar för startupbolag att etablera sig på en global skala då storbolagens internationella anseende speglas i startupbolagen (Freitag, 2019; Kohler, 2016). Kohler (2016) fortsätter med att startupbolagen får ta del av storbolagens etablerade image, en ökad visibilitet och en kvalitetssäkring på deras produkter genom samarbetena. Detta ligger i linje med Freitag (2019) som menar på att ha ett väletablerat och ansett storbolag som investerar ger även signaler till andra investerare att startupbolags framtidsutsikter är lovande vilket potentiellt kan öka värdet på startupbolag. Att ha tillgång till dessa former av resurser ger en bättre grund för startupbolagets skalbarheten och tillväxt (Kohler, 2016).

World Economic Forum (2018) presenterar flera generella incitament från storbolagens perspektiv att initiera samarbeten med startupbolag. Storbolagen kan skydda sin strategiska position och säkra framtida konkurrensfördelar genom att ligga i framkant med innovation, och därför existerar incitamentet att nyttja extern kompetens med fokus på innovativa lösningar. Förminskningen av innovationsgap är något som även Kohler (2016) lyfter fram. Vidare presenterar författaren att det är genom startupbolag som storbolag kan fånga upp idéer och innovationer som annars hade fallit utanför ramarna av deras primära objektiv och således inte genomförts.

Att expandera till nya marknader är ett incitament för att initiera samarbeten med startupbolag (World Economic Forum, 2018). Storbolagens kärnverksamhet behöver således inte alltid vara ett centralt mål då expansion och kapitalisering av nya framväxande affärsområden är ett av startupbolagens kännetecken (Baldridge, 2022). Ytterligare, möjliggör det för storbolagen att positionera sig med flexibla startupbolag som leverantörer och kan fokusera på innovation som kan bidra med möjligheter som potentiellt kan ge bättre resultat än de nuvarande lösningarna (World Economic Forum, 2018).

Enligt Gutmann et al. (2019) och World Economic Forum (2018) bidrar samarbeten med startupbolag till främjandet av en innovativ entreprenörskultur i storbolaget. Gutmann et al. (2019) lyfter fram att anställda hos storbolaget lär sig av startupbolagens snabba och flexibla kultur, och således kan integrera samma rörliga arbetssätt i storbolagets processer. Kohler (2016) beskriver att ingå i affärssamarbeten med externa startupbolag, sänder signalerna till anställda, samhället och konkurrenter att det råder en stark innovationskultur inom storbolaget. Genom att ha en sådan kultur och nära samarbeten med entreprenörer och talanger i startupbolagen, möjliggör detta för storbolagen att behålla duktiga individer internt och således öka deras övergripande konkurrenskraften genom förbättring av humankapital (Kohler, 2016).

Enligt Freytag (2019) kan positionering i förhandlingar utföras i syfte att vinkla och anpassa startupbolagens produkt för att uppnå konkurrensfördelar. Storbolagen möjliggör då för startupbolagen att bygga deras produkt på storbolagens redan existerande plattformar, mot storbolagens egna marknad i syfte för att öka värdeskapandet (Kohler, 2016; Freytag, 2019). Att nyttja storbolagens existerande plattformar tillåter storbolagen att skapa ett ekosystem som omfattar startupbolag som kan lösa specifika affärsutmaningar. Dock sker anpassning ofta till förmån för storbolagen då det kan begränsa startupbolagens förmåga att kapitalisera på andra marknader som potentiellt kan vara mer värdeskapande. Vidare förklarar Freytag (2019) att det existerar fall då det omvända sker, där storbolag introducerar startupbolag till marknader som startupbolag inte sett som en potentiell marknad, vilket leder till ökad potential för startupbolagens tillväxt och således är en strategisk fördel.

Storbolagen har flera etablerade egenskaper som startupbolagen är ute efter: ett väletablerat företag som innehar ett nätverk av partners, leverantörer, kunder, finansiella resurser, kunskap, anställda, interna processer med mera (Molly et al., 2020; World Economic Forum, 2018). Egenskaperna innebär dock att storbolagen blir trögrörliga samt tappar flexibilitet.

Startupbolagen är mindre företag med mål att innovera, vilket underlättas av deras agila och flexibla egenskaper (Molly et al., 2020). I ett samarbete kan bolagen kapitalisera på den andra partens positiva egenskaper och således kan samarbete mellan startupbolag och storbolag bli fördelaktig (Steiber & Alänge, 2020).

Stensson och Wessman (2015) når ett antal slutsatser gällande framgångsfaktorer, behov och incitament inom kollaborativa miljöer. Att fastställa tydliga mål innan starten av samarbetet visar sig vara viktigt, men svårt att uppnå för framför allt startupbolagen. Startupbolagen har skalbarhet i centrum och kan ibland se aktiviteter som tid- och resursallokering samt målsättning som slöseri med tid. Ytterligare en viktig aspekt att ta hänsyn till är effektiv kommunikation mellan parterna. Ett sätt att underlätta kommunikationen är att erbjuda specifikt dedikerade kontaktpunkter, exempelvis veckovisa möten (Stensson & Wessman, 2015).

Hastigheten i vilket aktiviteter utförs visar sig vara en viktig faktor för samarbetets framgång. För att uppnå hög hastighet krävs effektiv organisatorisk struktur, stöd av ledning samt tillgänglighet av finansiella resurser (Stensson & Wessman, 2015). Att bolagen har olikartade kompetenser som kompletterar varandra, är ytterligare en faktor som bidrar till lyckade samarbeten (Stensson & Wessman, 2015). Dessa diversifierade kompetenser innebär i praktiken att storbolagen exempelvis involverar olika delar av sin organisation till samarbetet i syfte att maximera värdet av samarbetet för startupbolagen.

En sista faktor som beskrivs av Hu (2020) är tillit. Tillit visar sig vara en väsentlig faktor för ett lyckat samarbete från startupbolagens perspektiv. Tillit är något som är svårt att uppnå, och författaren beskriver två olika tillvägagångssätt att bygga det på. I det tidiga skedet av ett startupbolag kan tillit från storbolaget oftast skapas via socialt kapital och grundarnas bakgrund. Det visar sig att ju mer erfarenhet grundaren har i relevanta ämnen, desto större tillit byggs till respektive startupbolag. Vidare beskrivs det att tillit kan skapas genom att ha en välutvecklad produkt eller om startupbolaget kan visa att produkten är genomtänkt (Hu, 2020).

3.3 Förväntningar inför ett samarbete

Det finns enligt Ojasalo (2001) tre typer av förväntningar: ej väldefinierade, implicita och orealistiska. Enligt Toivola (2019) karaktäriseras ej väldefinierade förväntningar av att vara abstrakta, vilket således leder till att det finns en viss grad av osäkerhet kring dem. Implicita förväntningar kan ses som underförstådda och antas inkluderas i partnerskapen. Orealistiska förväntningar kännetecknas av att de antingen är svåruppnådda eller omöjliga att tillfredsställa. För att säkerställa att båda parter har en klar förståelse för förväntningarna inom samarbetet, kan de ej väldefinierade förväntningarna klargöras för startupbolagen genom att förse startupbolagen med information om storbolagens struktur och interna processer (Toivola, 2019).

Vid klargörande av korta- och långsiktiga mål med samarbetet, bör storbolagets beslutstagare inkluderas då de kan bidra med att skapa tydligare förväntningar (Toivola, 2019). Ej väldefinierade förväntningar som kan tydliggöras genom att ha detta tillvägagångssätt är: operativ hastighet, tillit och gemensamma strategiska mål. Vidare skriver författaren att implicita förväntningar som till exempel tillgång till marknader, skalbarhet och finansiering, kan transformeras till explicita förväntningar genom flera tillvägagångssätt. Genom att förse startupbolagen med information om marknader, företagsstyrning samt tydlighet angående finansiella villkor kan dessa förväntningar uppfyllas (Toivola, 2019). Oftast uppkommer realistiska förväntningar inom följande områden i samarbetet: tidsallokering, utförandet och arbetsflödet. För att skapa realistiska förväntningar kan en tydlig kommunikation mellan parterna föras om vilka framsteg och hinder som finns inom ramen för samarbetet (Toivola, 2019).

De Groote och Backmann (2019) påstår att hur väl storbolagens och startupbolagens företagskulturer sammanfaller kan definieras av hur de ligger i linje med generella mål och förväntningar. Författarna skriver även om hur problem börjar uppstå inom samarbetet när de uppsatta målen och förväntningarna inte möts. Som exempel skriver Weiblen and Chesbrough (2015) om att storbolag är otåliga och förväntar sig se resultat tidigare än vad som generellt är genomförbart då startupbolag med stark tillväxt fortfarande behöver år på sig för att göra en märkbar skillnad i storbolagets finansiella bokslut. Därför är en viktig del i initieringsfasen av samarbetet att justera förväntningarna för att de ska vara anpassade för båda parter och gagna båda företagen som är involverade i samarbetet (de Groote & Backmann, 2019).

3.4 Utformning av samarbeten

För att undersöka olika typer av samarbeten är det viktigt att bestämma vad det är för typ av mål kring samarbetet. Beroende på dessa mål, lämpar sig vissa specifika format av interaktioner mellan startupbolag och storbolag. Det finns några generella mål och några av dessa som identifierats av Mocker et al. (2015) är: att förnya samt förnygra gammal kultur i storbolaget, transformation av varumärket för att attrahera kunder, lösa verksamhets- och affärsutvecklingsproblem samt expandera mot nya marknader. Mocker et al. (2015) ställer verksamhetsmålen i förhållande till diverse sätt att interagera med startupbolag från storbolagets perspektiv. De olika interagerande sätten beskrivs som alltifrån olika tävlingsevenemang till verksamhetsstödande organisationer. Det finns ett tydligt samband mellan interaktioner i form av verksamhetsstöd och förnygring av företagskultur, samt transformation av varumärket. Samtidigt demonstreras ett svagare samband mellan verksamhetsstödande organisationer och mer konkreta verksamhetsmål som marknadsexpansion och specifika verksamhetslösningar. Transformation av varumärket avser storbolagets anseende. Anseendet kan påverkas av startupbolagens association som får storbolaget att framstå som attraktivt för kunder, affärspartners och framtida anställda

(Mocker et al., 2015). Att förnya och föryngra gammal kultur i storbolaget avser faktorer som den interna attityden mot innovation och risktagande (Mocker et al., 2015).

För att främja ett ekosystem med innovation i centrum, är verksamhetsstödjande organisationer som innovationshubbar, enligt Sharma och Meyer (2019) en central faktor. Innovationshub definieras brett som en samling tjänster, anläggningar och relationsbyggande verksamheter som sträcker sig utöver de konventionella verksamhetsstöden. Vidare menar författarna att huvudmålet hos en innovationshub är att minska, bibehålla och förbättra processer för att stödja verksamheter genom att koordinera resurser i syfte att minska risker och skapa värde. En innovationshub liknar enligt Sharma och Meyer (2019) en accelerator, som är en organisation som skapar innovationsprocesser under begränsad tid där startupbolag iterativt kan utveckla sig samt testa sin verksamhet och testa lösningar (Mocker et al., 2015; Weiblen & Chesbrough, 2015). Sharma och Meyer (2019) påstår däremot att det finns några viktiga skillnader mellan innovationshubbar och accelerators. Innovationshubben står därför inför höga krav inom alltifrån ledarskap och nätverksrelationer till stödtjänster och utbildning, speciellt då startupbolag inte alltid vet vad de behöver hjälp med (Sharma & Meyer, 2019).

3.5 Potentiella problem med samarbeten

Alla samarbeten uppnår inte ingående parter förväntningar. Brigl et al. (2019) beskriver att 45% av storbolag och 55% av startupbolag uttrycker missnöje kring sina samarbeten. Vidare har samarbeten sina utmaningar, Edison et al. (2015) menar att startupbolags verksamheter präglas av att deras tid och resurser är begränsade. Samtidigt beskriver Peter et al. (2018) att beslutsfattandet på storbolaget ofta är långsamt till följd av deras byråkrati. Bannerjee et al. (2016) menar att långsamt beslutsfattande från storbolagens sida utgör den främsta utmaningen för startupbolag i samarbete med storbolag. Weiblen och Chesbrough (2015) beskriver att startupbolagen ofta är rädda att andra företag ska ta deras idé.

Startupbolag som har kontakt med storbolag genom en innovationshub riskerar i vissa fall att skadas av innovationshubbens mål. Ferdinand Grapperhaus, Nederländernas tidigare justitieminister berättar enligt World Economic Forum (2018) om en så kallad "innovationsturism", det vill säga att storbolag har kontakt med många startupbolag och att storbolagen undersöker startupbolagen utan att egentligen ha någon konkret plan för att börja samarbeta med dem.

Ett samarbete som leder till att startupbolaget lyckas utveckla en lösning eller produkter som storbolaget vill köpa betyder inte att samarbetet har varit framgångsrikt för startupbolaget. I vissa fall har enligt World Economic Forum (2018) den gemensamt framtagna produkten eller lösningen behövt skräddarsys för storbolaget till den grad att den varken är skalbar för marknaden, eller att det inte finns något intresse för den utöver från storbolaget. För startupbolag är det enligt World Economic Forum (2018) därför viktigt att ha skalbarhet och

resterande del av marknaden i åtanke när produkten utvecklas, så vida inte strategin innebär att enbart bli en underleverantör till det specifika storbolaget.

Att dela med sig av data kan i vissa fall enligt Russo och Feng (2021) föra med sig risker. När samarbeten inte fungerar är det inte bara investeringar som görs i samarbetet som kan förloras, även varumärket kan påverkas negativt vid delning av data. Corsi et al. (2021) menar också att varumärke påverkas negativt om samarbetet fungerar dåligt. Samtidigt menar Bannerjee et al. (2016) att samarbeten ofta inte fungerar just för att storbolagen inte anpassar verksamheten utefter samarbetet. Det beror i sin tur på den fundamentala skillnaden i kultur inom respektive bolag; storbolag vill ha säkra och stabila beslut vilka ofta tar tid att få och startupbolag vill reagera snabbt på signaler från marknaden. Storbolags rigida organisatoriska struktur riskerar att leda till att sakta ner arbetet i samarbetet. Dessutom riskerar den rigida strukturen enligt Bannerjee et al. (2016) leda till att startupbolagens kompetenser inte utnyttjas till fullo och att samarbetet försämras. Att kompetenserna inte utnyttjas till fullo har en nära koppling till storbolagens absorptionsförmåga; dess förmåga att kunna förstå värdet av ny information samt integrera det för värdeskapande i kommersiella syften (Cohen & Levinthal, 1990).

Mahmouhd-Joini (2018) menar på att innovationshubbar vill få till så många lyckade samarbeten som möjligt, men att en begränsande faktor är att innovationshubbar måste lägga tid och energi på att medla mellan startupbolagen och storbolagen. Ju mer tid som spenderas på att underhålla de samarbeten som förmedlas desto mindre tid finns till att hitta nya potentiella startupbolag som kan vara intressanta för storbolaget att inleda samarbeten med.

3.6 Expertintervjuer

I nedanstående kapitel redovisas intervjuerna som genomfördes tillsammans med Dr. Annika Steiber den 11 mars 2022, och Docent Sverker Alänge den 29 mars 2022. Dr. Annika Steiber har erfarenhet av att jobba för marknadsledande storbolag samt forskning och arbete inom entreprenörskap och innovation. Dr. Steiber har skrivit ett antal rapporter och forskningsartiklar om gemensamt värdeskapande inom samarbeten mellan storbolag och startupbolag, vilket är ämnet som tas upp i följande intervju. En intervju utfördes även med Sverker Alänge, före detta docent på Chalmers Tekniska högskola. Alänge har forskat och publicerat flertalet rapporter inom områden som innovation, strategi- och förändringssystem.

Dr. Steiber berättade om ett antal paralleller mellan svenska initiativ av samarbeten mellan startupbolag och storbolag och utländska initiativ av samma natur, i synnerhet USA, Kina, och Europa. Dr. Steiber berättade att de svenska samarbeten hon sett och har datatillgång till, kan klassificeras efter olika affärsmål med samarbetet. Ett vanligt mål är att effektivisera och snabba upp den egna forsknings- och produktutvecklingsprocessen och ett annat mål kan vara att komma in på nya marknader. Målet kan dock också vara att ”innovera sitt eget varumärke” så att det stora bolaget upplevs som innovativt bland anställda, kunder, och aktieägare. Att involvera startupbolag med unika idéer kan få storbolagen att framstå som

innovativa och att de ligger i framkanten av de allra senaste trenderna utan något direkt tillämpningsområde i storbolagets verksamhet. Involvering av denna anledning kan göra att samarbetet ur startupbolagets perspektiv riskerar att inte utmynna till något speciellt värdeskapande. Ett ytterligare mål är att investera i intressanta nya bolag i syfte att få en bra ”return on investment”. Samtliga dessa affärsmål finns bland svenska storbolag och i många fall använder storbolaget flera olika typer av samarbeten med startupbolag för att nå de olika affärsmål de hade satt upp.

I de fall målet var att effektivisera den egna forsknings- och produktutvecklingsprocessen kunde en konceptvalidering, eller så kallad ”proof of concept” (PoC) pågå upp till 6 månader eller längre, utan att det stora bolaget garanterar en fortsättning av samarbetet. I många av dessa fall var det lilla bolaget inte kompenserat för sin tid och resurser men Dr. Steiber identifierade några storbolag som gjorde detta. I de fallen målet var att effektivisera den egna produktutvecklingsprocessen, vilket var det vanligast förekommande målet i Dr. Steibers studier, så var det inte tydligt att detta initiativ var kopplat till storföretagets andra initiativ såsom, deras venture enhet eller marknadsenhet. Det var heller inte vanligt att målet tydligt var att komma in på nya marknader.

Den svenska situationen kan jämföras med situationen i Europa, Silicon Valley och Kina. Till exempel, i Europa användes också ”PoC modellen”, men i många fall i nära relation till bolagets venture enhet. Det fanns också flera fall där målet uttryckligen var att använda samarbeten med startupbolag för att komma in på helt nya marknader, som till exempel artificiell intelligens.

I de amerikanska fallen i Silicon Valley, USA, har Dr. Steiber enbart funnit ett begränsat antal fall av ”PoC modellen”. I de fall hon har stött på denna modell, har det stora bolaget innovationscenter som stämmer av interna behov hos forskning- och utvecklingenheten och sedan scannar världen efter lämpliga lösningar och presenterar dessa för forskning- och utvecklingenheten. I de fall de vill testa om den nya lösningen kan komplettera och vässa den egna lösningen, gör man detta så effektivt som möjligt, först via en demo och sedan fysiskt hos det stora bolaget. I samband med sökningen efter nya lösningar användes också en ny tjänst där samtliga startupbolag i världen finns loggade och inkluderade i en databas. En annan metod som flera av de bolag hon har studerat använder är att ”låna” in en expert på 6-24 månader som får arbeta i ett internt forsknings och utvecklingsprojekt. Utöver dessa modeller var de vanligaste ”startup modeller” som Dr. Steiber fann mest frekvent bland bolag som Google, Facebook och andra, ”Corporate Venture”, ”Förvärv”, ”Plattformer”, och/eller startupprogram såsom Google for Startups. I det sistnämnda fallet stödjer det stora bolaget en mängd startupbolag men erbjuder också sina produkter och tjänster till dem i syfte att säkra framtida kunder och en större barriär för andra spelare att komma in på marknaden.

Kina, har en liknande strategi som Silicon Valley. De kinesiska bolag som Dr. Steiber har studerat verkar primärt använda sig av modeller såsom corporate venture, förvärv, plattformar samt inkubations- och accelerationsprogram för startupbolag. Ett specifikt bolag som gavs som exempel är Haier, med högkvarter i Qingdao i Kina, som har flera olika modeller i syfte att uppfylla flera olika affärsmål för Haier. Bolaget har bland annat utvecklat

innovationsplattformen HOPE, en plattform för öppen innovation som används för att hitta lösningar på forskning- och utvecklingsenheters behov. Haier har också skapat en plattform där startupbolag möter Haier, men också andra storbolag och investerare. Startupbolagen kan ta del av dessa kontakter men får också olika tjänster i syfte att kunna accelerera snabbare. Haier mäter hur många startupbolag som fått finansiering i en A runda, hur många som har blivit gasellbolag, det vill säga har en omsättningsökning minst fyra år i rad med en minsta omsättning vid initial mätning på 100.000\$, hur många som har blivit enhörningar samt listade på börsen. Denna plattform används primärt för att ta sig in på nya marknader.

Genereringen av potentiella startupbolag för MobilityXlabs program förklarades av Dr. Steiber genom att de har en ansökningsprocess som genomförs någon eller några gånger per år. Behoven, som är de problem som startupbolagen kommer lösa åt storbolagen genom de strategiska partnerskapen, väljs av storbolagen inför ansökningsprocessen. Storbolagen jobbar således utefter en tidsgräns att presentera behov som MobilityXlab sedan kan använda i sin rekryteringsprocess. Dr. Steiber beskrev att valet av behov kan bli framtvingat och präglas av en brist på koordinering inom storbolag. För att minska risken att behoven blir framtvingade, kan rekryteringsprocessen ske kontinuerligt och låta innovationshubbarna para ihop startupbolagen med storbolagen utefter när storbolagen inser att de har ett specifikt behov.

Målet som ofta förekommer inom samarbeten i Sverige blir enligt Dr. Steiber att använda den nya tekniska lösningen, och ny kompetens kopplat till denna, som en del i storbolagets nya strategiska projekt, som i sin tur är kopplade till bolagets befintliga affär. Konsekvensen blir då att storbolaget inte disrupterar sin verksamhet, utan snarare förstärker sin befintliga affär med de nya innovativa lösningarna.

Tid är en viktig aspekt för startupbolag. Startupbolagens styrkor ligger ofta i att de är agila och kan reagera på nya trender och skiften på marknaden snabbt enligt Dr. Steiber. Dessvärre har inte storbolag samma egenskaper och tenderar ofta att vara långsamma gällande förändringar. I Sverige sker samarbeten ofta i storbolagets hastighet och startupbolag tvingas därför ofta offra värdefull tid till att anpassa sig efter storbolagen. Genom att anställa individer med kompetens inom innovation och entreprenörskap som endast arbetar med samarbetena, kan storbolagen öka rörligheten inom bolaget och lägga grunden för fler lyckade samarbeten. Utöver detta kan interna processer och kommunikation effektiviseras genom att involvera högt uppsatta personer inom storbolagen för att minska tidskrävande vertikal kommunikation.

Innovationshubbar möjliggör ibland för ett snabbare samarbete eftersom de kan hjälpa till med expertis samt med juridiska frågor, förklarade Dr. Steiber. Det är vanligt att storbolagen har ramverk och tillvägagångssätt för hur kontrakt ska se ut. Ramverken är ibland inte anpassade för startupbolag som inte har tillgång till egna juridiska resurser. I dessa fall kan innovationshubbar hjälpa till med att effektivisera den juridiska delen, vilket resulterar i att samarbetet kräver mindre tid och resurser än utan hjälp av innovationshubbar. Samarbeten mellan storbolag och startupbolag är i USA och Asien verkar mer anpassade efter

startupbolagens agila verksamhet och deras behov i jämförelse med i Sverige. I Europa, och vissa fall i Sverige, finns det nu fall där startupbolag kompenseras i större mån av storbolag vid konceptvalideringar och dessa skapas också under kortare perioder vilket minskar tiden startupbolagen tvingas lägga på samarbetet.

Innovationshubbarna spelar en roll för startupbolagen i form av kritiska samarbeten och resurser. För att denna process ska genomföras på ett optimalt sätt, måste innovationshubbarna ha ett stort aktivt nätverk som är spritt över hela världen.

Dr. Alänge menar att resultaten av samarbeten mellan storbolag och startupbolag kan variera. Något som påverkar hur fördelaktigt samarbetet är för startupbolaget är storbolagets avsikter. Ibland väljer storbolag att samarbeta med startupbolag för att begränsa startupbolaget genom att införa restriktioner gällande immaterialrätt eller begränsa vilka andra företag startupbolaget får samarbeta med. Samtidigt menar Dr. Alänge att denna strategi kan skada storbolagen över tid eftersom rykten om strypande verksamhet riskerar avskräcka andra startupbolag från att ingå i samarbeten med storbolaget.

Ett problem som ofta uppstår i samarbeten mellan startupbolag och storbolag är att startupbolagen inte får kontakt med rätt personal på storbolagen. Att inte få kontakt med representanter inom storbolaget som kan fatta nödvändiga beslut riskerar att sakta ner projekt. Långsammare beslutsfattande kan påverka startupbolagets verksamhet eftersom dess fördelaktiga egenskaper ofta just ligger i deras agilitet. Vidare beskrevs svårigheterna att få kontakt med rätt personal på storbolagen vara oberoende av hur samarbetet uppstått, vare sig om startupbolaget har fått kontakt med innovationshub eller inte. Kontakten med storbolaget påverkas istället främst av storbolagets interna uppbyggnad.

4 Datainsamling

I följande avsnitt presenteras resultatet från intervjuerna under de två huvudtemana: *samarbetet mellan startupbolag och storbolag* och *innovationshubbens delaktighet*. Under varje tema har koderna från den tematiska kodningen sammanställts för att bidra till en enhetlig text. Vissa av koderna presenteras i en sammanställd form för att skapa en enhetlig bild av svaren och i sin tur ämnet. Citat från koderna inkorporeras löpande från respondenterna där de styrker respondenternas uttalanden, en sammanställning av citaten finns under bilaga 1. De anonymiserade respondenterna med respektive variabel återfinns nedan i tabell 2 där datum för intervjuerna återfinns i bilaga 2.

<i>Anonymiserade respondenter</i>	
Från storbolaget	Intervjulängd
A	1 h
B	1,5h
C	1,5h
Från olika startupbolag	
X	1 h
Y	40 min
Z	1 h
Innovationshub	1 h

Tabell 2: En sammanställning av respondenterna i anonymiserat format

4.1 Samarbetet mellan startupbolag och storbolag

Under följande kapitel kommer det presenteras faktorer som beskriver samarbeten mellan startupbolag och storbolag. Faktorerna presenteras enskilt och kommer ta upp alla parter perspektiv löpande i texten för att bidra till ett helhetsperspektiv inom varje område.

4.1.1 Anledningar till att inleda ett samarbete

Respondenterna från bolagen har inte ett enhetligt perspektiv sett till anledningarna varför samarbetena inleds. Respondent C från storbolaget såg ett av samarbetena som ett tillfälle att undersöka möjliga behov som skulle kunna uppkomma och vara relevanta för deras verksamhet framöver. Syftet med att inleda ett samarbete med startupbolaget var att se om startupbolagets lösning skulle kunna vara aktuell för dem. Storbolaget ville då utvärdera lösningen i relation till andra lösningar på marknaden och få en bättre förståelse för

tillvägagångssättet vid den typen av problem. Liknande synsätt där storbolaget ville åt kunskapen hos startupbolagen genom samarbetet återfanns även vid alla respondenter från storbolaget. En annan respondent, B, sa att bakgrunden till att de valde startupbolaget som de samarbetade med var på grund av att de var ledande inom sin bransch, och att det fanns en vilja att arbeta med dem för att ta del av deras kunskap och mottaglighet. Respondent B beskrev några av anledningarna till att inleda ett samarbete med startupbolaget som *“Det är deras smidighet, deras öppenhet och deras värme”*. Enligt respondent C från storbolaget skulle samarbetet resultera i en rapport, för att bevara de teoretiska användningsområdena som undersöktes under samarbetets gång, för att eventuellt återanvändas i verksamheten framöver. Respondent A från storbolaget förklarade att alla samarbeten med startupbolag i synnerhet ska beröra storbolagets kärnverksamhet, men gärna fler verksamheter som storbolaget engagerar sig i. Vidare menade A att storbolaget undersöker intressanta idéer från flertalet intressanta startupbolag, där det är väntat att alla samarbeten inte kommer mynna ut i något. Respondent C förklarade att det är enklare att samarbeta med andra bolag när de vill ta in extern kunskap och lösningar, än att göra det genom kommersiella överkommelser, som ur en legal ståndpunkt kan vara krångliga. Att få tillgång till nya idéer, kunskap och teknik, återgavs av innovationshubbens respondent som de främsta anledningarna till att inleda ett samarbete med startupbolag från storbolagets sida. Respondenten från innovationshubben förklarade att idéer skapas generellt externt och att det blir *“en överlevnadsfråga för moderna teknikbolag att ha ett öppet innovationsprogram”* enligt respondenten, som menade på att det är av stor vikt för storbolagets framtida överlevnad att samarbeta med externa bolag.

Enligt respondenten från innovationshubben är anledningarna för startupbolagen att inleda ett samarbete med storbolag möjligheten att verifiera startupbolagets lösningar samt skapa framtida värde för parterna. Respondent X från startupbolaget poängterade att anledningen till varför storbolaget samarbetade med startupbolaget var på grund av deras smidighet. Respondent X förklarade det som följande; *“Det är därför de [storbolaget] jobbar med oss [startupbolaget], för att vi kan vara snabba”*. Respondent X sa att deras anledning till att inleda ett samarbete med storbolaget var att det blev enklare för dem att möta kunder om de gick via en stor och redan etablerad aktör på marknaden, vilket storbolaget hjälpte dem med. Att arbeta med storbolag på grund av deras storlek och varumärke är något alla respondenter från startupbolagen delade. Startupbolaget Y ansåg att anledningen med samarbetet var att möjliggöra fortsatt samarbete och affärer efter det förmedlade samarbete via innovationshubben avslutats. En annan respondent, Z, från ett av startupbolagen såg samarbetet med storbolaget som en chans att anskaffa sig försäljningskanaler och att kunna marknadsföra sig till fler kunder. Respondent Z poängterade, likt respondent X, att processen att sälja till andra storbolag förenklas genom att göra det med ett redan etablerat bolag på marknaden.

4.1.2 Förväntningar sinsemellan samarbetsparterna och respektive visioner

Enligt respondent A från storbolaget var förväntningarna på samarbetet olika mellan bolagen, men i stort menade respondent A att det fanns en gemensam syn med att bidra med nya idéer till storbolaget. Respondent A fortsatte med att de förväntade sig att bli inspirerade av

samarbetena och att det eventuellt kunde mynna ut i kommersiella projekt. Vidare sa respondent A att de inte förväntade sig att startupbolaget skulle vara organiserat eller strukturerat sett till deras arbetssätt, utan snarare vara improviserat. Respondent B från storbolaget sa att förväntningarna inför samarbetet var gemensamma utifrån båda bolagen, vilket var att startupbolaget skulle bidra med spetskunskap i ämnet och att storbolaget kunde erbjuda kanaler för försäljning som startupbolaget kunde utnyttja. Dessa förväntningar uppfylldes enligt respondent B. Respondent C från storbolaget menade att de förväntade sig att startupbolaget skulle vara snabbare och mer agila i deras arbete. Respondent C förklarade vidare att ett av startupbolagen hade förväntat sig att få kontakt med större och fler delar av storbolaget men att det inte var möjligt i samarbetets omfattning.

Generellt menade startupbolagens respondenter att de förväntade sig att storbolaget skulle vara långsamma att arbeta med under samarbetets gång i olika avseenden. Respondent X från ett av startupbolagen förklarade att de förväntade sig att storbolagets delar av utvecklingen i projektet skulle levereras snabbare än vad de faktiskt gjorde, samt att delarna skulle vara lika välutvecklade som startupbolagets egna delar. Vidare förklarade respondent X att de förväntade sig lösningar från storbolaget som skulle skapa faktiskt värde för produkten som de utvecklade tillsammans i samarbetet, vilket inte uppfylldes enligt respondenten. Respondent Y från ett av startupbolagen sa att de förväntade sig att få betalt för samarbetet med storbolaget men att storbolaget inte ansåg det till en början. Den avvikande synen på samarbetet krävde således förhandlingar mellan parterna innan samarbetet kunde påbörjas, för att sammanställa en gemensam vision angående samarbetets omfattning och ersättning. Respondent Y förklarade det som följande: *“Vi visste att vi inte skulle jobba så här, så vi var tvungna att förhandla, och vi kom fram till ett resultat som vi båda är nöjda med”*. Respondent Z från ett av startupbolagen hade låga förväntningar inför samarbetet och svarade följande: *“Mina förväntningar var väldigt låga innan jag inledde samarbetet och jag har inte blivit besviken”*.

Till skillnad från förväntningarna, som majoriteten av respondenterna ansåg vara skilda mellan parterna, har bolagen haft en gemensam vision sedan samarbetets start enligt respondent B på storbolaget. Målet med samarbetet anses enligt respondent B vara tydligt och båda parter tar del av varandras visioner och önskemål, *“jag tror att visionen finns där, säkrade ett mål, säkrade affärer, växa lönsamt på kort sikt och sedan skulle vi expandera för den bredare visionen.”*. Respondent C på storbolaget anser däremot att målen med samarbetet är lösa och att de ännu inte riktigt vet vart de är på väg, då det är något de kommer fram till under projektets gång. Projektets riktning är enligt respondent C beroende av hur mycket resurser som finns tillgängliga. *“Vi är anpassade till 95 procent vid det här laget. Jag tycker att vi är i linje med vad vi vill”*.

Att både storbolaget och startupbolaget har en gemensam långsiktig vision är något som respondent X från ett av startupbolagen belyser, men att de jobbar på olika sätt för att nå dit. De vill att samarbetet ska gynna dem på lång sikt. De upplever att storbolaget gör samarbetet i marknadsföringssyfte. Startupbolag Y sa att storbolagets mål är att påvisa konceptets validitet, för att sedan utveckla det till en kommersiell produkt.

4.1.3 Maktförhållande mellan parterna

Respondent B från storbolaget svarade att det inte fanns ett maktförhållande mellan parterna i samarbetet, medan respondent A anser att det fanns ett tydligt maktförhållande mellan bolagen. Respondent C från storbolaget menade att dynamiken mellan parterna i samarbetet var jämlik och att de hade ett upplägg som gynnade båda parter lika mycket: startupbolagen fick synas och marknadsföra tillsammans med storbolaget och storbolaget kunde utvärdera hur bra startupbolagens lösningar var. Enligt C från storbolaget hade startupbolaget samma syn på samarbetet och dess maktförhållande som storbolaget hade, alltså att det inte fanns ett maktförhållande mellan parterna. Respondent B från storbolaget menade initialt att det inte fanns ett maktförhållande mellan parterna men utvecklade senare och förklarade att storbolaget troligen behövde startupbolaget i större grad än vad startupbolaget behövde dem. Respondent B menade att makten reflekterades i vad startupbolaget tillförde till samarbetet, respondenten förklarade det som följande: *“Jag tror att när det gäller maktrelationen så behöver vi dem nog mer”*.

Genomgående i intervjuerna menar respondenterna från startupbolagen på att det finns ett maktförhållande, och att det är storbolaget som har den huvudsakliga makten i samarbetet. Respondenten från innovationshubben förklarade att det inte är kontroversiellt att storbolaget har mest makt i samarbetet, utan att det är hur marknaden och landskapet ser ut, och att det är en av anledningarna till varför innovationshubben finns, för att brygga maktgapet mellan parterna. Respondent Y från ett av startupbolagen berättade att inte var jämlikt mellan bolagen, och att storbolaget haft möjlighet att utnyttja den positionen, men att storbolaget inte gjort det. Respondent Y förklarade vidare att det är viktigt att ha flera samarbeten med andra bolag, för att inte bli beroende av ett storbolag, som i sin tur kan skifta maktbalansen till det bättre. Respondent X förklarade att det kändes som att startupbolaget var tvungna att utveckla lösningar till problem som egentligen inte behövde lösas i samarbetet med storbolaget. Men att över tid som samarbetet fortgick blev startupbolaget enligt X inte lika beroende av storbolaget för deras intäkter, vilket gjort att de nu känner att de kan stå upp för sig själva i större mån än vad de kunnat tidigare, trots att de är en betydligt mindre aktör. Respondent Z från ett av startupbolagen menade att maktförhållandet förändrades under samarbetets gång.

4.1.4 Bolagens anpassning till varandra och synen på värdeskapandet

Något som samtliga av storbolagets respondenter lyfte upp är att de varken har anpassat sin organisatoriska verksamhet eller blivit mer agila, vilket respondenterna inte anser vara något negativt. Respondent C på storbolaget förklarade att de allokera ett visst antal anställda till projektet och teamet anser sig vara agila under de 10-20% av sin arbetstid som ägnas åt samarbetet, även om organisationen i sin helhet inte är agil.

Startupbolagen anser sig vara agila, men är försiktiga med att anpassa sig för mycket efter storbolaget. Om de anpassar sig för mycket kommer de förlora de egenskaper som gör dem till ett attraktivt startupbolag, till exempelvis deras specialkompetens och agilitet. Respondent

Z på ett startupbolag påpekade att storbolaget inte alltid lyssnar på dem och de hade sett att storbolaget prioriterade annorlunda i sin verksamhet. Respondent X från ett annat startupbolag förklarade att de trots att de inte hade velat, så var de tvungna att anpassa sig efter storbolaget, *“Vi vill inte lägga tid på något som inte är värdeskapande, men det har vi varit tvungna att bortse från en hel del”*. Något som respondent Y från ett tredje startupbolag däremot lyfte är att storbolaget anpassade sin verksamhet genom att ändra sig angående finansieringen av samarbetet.

En form av anpassning är tillvägagångssättet som bolagen använder för att skapa värde i samarbetena. Värdet i samarbeten mellan bolag kan antingen skapas av parterna individuellt, eller genom sammanslagningen av båda parter insats, vilket kräver att båda parter anpassar sig till varandra. Storbolagets respondent B förklarade att värdet i samarbetena skapas av båda parter. Startupbolagen jobbar enligt B med sitt eget enligt överenskommelse och storbolaget utvecklar samt sammanställer arbetet. För att storbolaget ska kunna skapa värde måste startupbolagets arbete vara väl och tydligt utfört då värdet skapas gemensamt genom sammansättning av båda parter arbete. Respondent B på storbolaget förklarade vidare att storbolag skapar värde för startupbolaget genom stordriftsfördelar, marknadsföring, försäljning samt underhåll av produkten eller lösningen. Startupbolaget ger dem unika insikter i hur teknologin fungerar och tillgodoser därmed storbolagets behov.

Det finns enligt startupbolagen inte en enhetlig bild om hur värdeskapandet sker. Respondent Y på ett startupbolag anser att valideringen och referenserna från storbolaget ger dem värde, medan storbolaget får ta del av deras nya teknologi. Ju mer storbolaget lär sig av startupbolaget, desto mer värde skapas för dem. Vidare förklarade respondent X på ett annat startupbolag att det bara är dem som skapar värde; de tycker inte att storbolaget gör något ytterligare värdeskapande. Slutligen påpekade respondent Z från ett tredje startupbolag att de har svårt att avgöra hur värdet i samarbetet skapas.

4.1.5 Bolagens allokering av resurser och tid

Respondenterna från storbolaget förklarade att de personligen lägger allt ifrån någon timme i veckan, upp till en timme per dag på samarbetet. Något som respondent A påpekade var att om de hade jobbat med samarbetet på heltid hade det kunnat avklarats på några veckor. Respondent förklarade B att de får lägga en del tid på uppföljning varje vecka. Respondenten från startupbolag Z påpekade att en personlig relation mellan parterna bidrar till att göra det mer informellt då det är enklare att *“Dela sin frustration”* med en bekant. Startupbolag Y:s respondent berättade att de som arbetar med projektet inte gör det på heltid då vissa forskar eller jobbar med annat vid sidan av.

Respondent B på storbolaget berättade att startupbolagen gör cirka 90% av arbetet i samarbetet, det innefattar utvecklingen av lösningen eller produkten i fråga, där storbolaget i sin tur bidragit med varumärket, sin säljkår och designmässig konfiguration. Respondent C hade en liknande erfarenhet från samarbetet med ett av startupbolagen och menade att

storbolagets står för cirka 10% av tiden som krävs i samarbetet. Respondent B och C på storbolaget poängterade att de inte arbetar tillsammans dag för dag utan att de har veckoliga möten för att följa upp att de följer den utsatta planeringen för samarbetet och utvärderar arbetet som utförts.

Respondent X från ett av startupbolagen upplever att storbolaget dedikerar mer resurser till projektet allteftersom det fortgår och att mängden icke värdeskapande tid har minskat i samma takt. X poängterar att det är fortfarande de som gör all utveckling av lösningen eller produkten men att de kan dedikera mer till just utveckling istället för möten. De anser att storbolaget kan ta ansvar för möten eftersom de har mer resurser dedikerat till dem. En annan respondent, Y, från ett av startupbolagen sa att arbetet med att ha en uppföljning en gång i veckan är ett stort engagemang från storbolaget och något de sett från andra storbolag i andra samarbeten. Utöver mötena vet de inte hur mycket tid storbolaget dedikerar. Även respondent B från storbolaget delar denna syn, att de ses vid mötena för att uppdatera varandra, men att utvecklingen och resterande arbete sker hos parterna separat. Bolagen delar inte på resurserna, utan har en separat samling som de utgår från. Ett av startupbolagen förklarade att det är deras ansvar att producera något och att storbolaget inte kan dedikera tillräckligt med tid på samarbetet. Respondenten fortsätter med att båda parter bör allokera samma mängd resurser, men att storbolaget inte bidrar tillräckligt.

4.1.6 Upplevda risker i samarbetena

Storbolagets respondent B ser startupbolagens storlek som en risk eftersom de har få anställda. I och med att startupbolagen blir beroende av ett fåtal anställda finns det enligt B en risk att något skulle hända som leder till att startupbolagets anställda inte längre kan jobba med projektet. Vidare anser respondent B att företagskulturen hos startupbolagen är en risk eftersom det kan uppstå missförstånd på grund av olika arbetssätt mellan bolagen. Respondent C på storbolaget förklarade att risken är att samarbetet inte skapar värde, utan bara leder till slöseri med tid, *“Det är startupbolaget som i första hand tar risken. Varje minut man spenderar på att arbeta med något som inte genererar intäkter inom 6 månader är en enorm risk”*. Respondent C fortsatte sedan förklara att om storbolaget står för finansieringen av samarbetet behöver startupbolaget inte ta en lika stor risk. Respondent C påstod sig inte vara orolig för varumärkesrelaterade risker, det vill säga risker att exempelvis varumärkets rykte skadas av samarbetet.

Att finansieringsfrågan var en risk är något som respondent Y på ett startupbolag lyfte då de inte visste om storbolaget skulle gå in och finansiera projektet. Respondenterna tror inte att risken kunde undvikas eftersom det är en fråga båda parter måste diskutera för att komma fram till ett gemensamt beslut. I detta fall blev startupbolaget nöjda med överenskommelsen. Vidare förklarade samma respondent på startupbolaget att risken är att samarbetet inte bidrar till framtida intressenter, eller att ingen uppskattar deras arbete. Sett till storbolagets finansiering av samarbetet tycker Y att det inte är en risk eftersom det handlar om små summor för stora bolag. Vidare ser startupbolagets respondent Z tiden som en risk, då de lägger ner mycket tid och om arbetet inte är effektivt hade de istället kunnat avsätta tiden till

annat, storbolaget "äter" enligt respondent Z upp deras tid. En annan risk som respondenterna Z och X, båda från två olika startupbolag, upplever är att storbolaget skulle kunna utnyttja startupbolag genom att replikera deras produkt eller lösning. I teorin kan storbolaget dedikera en stor mängd resurser till att "*stjåla ens idé*" enligt Z. Respondent Z säger dock senare i intervjun att i praktiken är storbolaget för osmidiga och långsamma för att göra det och förklarar vidare att det är överskattat: "*Jag tycker att tanken att de kan stjåla från en är lite överskattad*". Startupbolagets respondent Z förklarade vidare att det finns en risk om de skulle anpassa sig för mycket efter storbolaget. Anpassar de sig för mycket kan de riskera att förlorar de agila egenskaperna som startupbolag besitter. Däremot förklarade respondent Z att risken finns att startupbolaget inte gör som storbolaget vill och därmed skadar deras varumärke. Startupbolaget upplever med andra ord att storbolaget är måna om att något dåligt inte ska associeras till deras varumärke.

Respondent X på ett av startupbolagen poängterade att risken är att de fortsätter vara för beroende av storbolaget och i framtiden har svårt att klara sig på egen hand. X upplever att de i nuläget fortfarande är beroende av storbolagets finansiering och tror att risken är att pengarna tar slut innan de lyckats åstadkomma resultat, "*Om storbolaget hade sagt upp samarbetet hade vi stått utan inkomst*".

4.1.7 Problem för bolagen i samarbetena

Ett genomgående problem som alla parter och nästan alla respondenter tagit upp är bristen på tid och resurser för projekten, vilket påverkar samarbetena negativt i sin helhet enligt respondenterna. En av respondenterna, C, från storbolaget menar att de inte stött på några direkta problem med startupbolaget och samarbetet i sig, men att det är samarbetet internt på storbolaget som tar längst tid och försvårar samarbetet. C menar att det är svårt att engagera andra avdelningar på storbolaget i samarbetena med startupbolag som hade kunnat nyttja startupbolagets lösningar. Vidare menar C att de inte kan dela med sig av datan de skulle vilja till startupbolaget på grund av sekretess, slutligen anser C att mer personal från storbolagets sida hade underlättat arbetet. Liknande syn återges av en annan respondent på storbolaget, B, som menar på att de inte upplevt problem med startupbolaget eller samarbetet i sig. B sade att de snarare oroade sig inför legala bekymmer vid eventuell kommersialisering av produkten/lösningen som tagits fram i samarbetet. Innovationshubbens respondent instämmer att bristen på tid och resurser är grunden till de problem som uppstår i samarbeten. Flaskhalsen återfinns vid storbolaget enligt innovationshubben som menar att storbolaget inte kan allokera mer resurser till samarbetena, vilket gör det till en fråga om storbolagets prioriteringar.

Enligt respondent X från ett av startupbolagen återfinns processer och avtal i samarbetet med storbolaget som inte är anpassade för startupbolag. Det handlar om möten som tar upp alldeles för mycket icke värdeskapande tid och kontrakt som inte tar i beaktning startupbolagens storlek. Vidare menar respondent X att storbolagets processer inte var anpassade för samarbeten med startupbolag utan har utformats för samarbeten med andra storbolag som har helt andra förutsättningar än ett startupbolag. Slutligen sa X att de känner

att storbolaget fokuserar mer på att skapa spännande demonstrationer i samarbetet, än att skapa faktiskt kundvärde. Respondent Y från ett av startupbolaget menar att storbolaget är långsamma att arbeta med, vilket försvårar arbetet, enligt Y är det på grund av storbolaget långa led av beslutsfattande internt. Z från ett av startupbolagen menade att storbolaget kan vara alldeles för försiktiga i samarbetet, att de hellre säger nej till vissa saker än att de är villiga att riskera något. Där det kan vara andra avdelningar än den huvudsakliga de samarbetar med som har inflytande över beslutet enligt Z. Vidare berättade Z att det märks att storbolaget inte kan dedikera lika mycket tid till samarbetet som startupbolaget, och att storbolaget inte alltid gått igenom och läst materialet inför ett möte som de kommit fram till i förväg. Y förklarade att storbolaget inte har samma press på sig som startupbolagen, snarare har storbolag all tid i världen, vilket är motsatsen för ett startupbolag som arbetar under helt andra förutsättningar. Slutligen menar respondent Y att det är svårt att få tillgång till data och statistik från storbolaget, vilket hämmar utvecklingen av lösningen/produkten.

4.2 Innovationshubbens delaktighet i samarbetet

I följande avsnitt presenteras faktorer som identifierats för innovationshubbens delaktighet i samarbetena. Anledningarna till att inleda sådana samarbeten presenteras och följs sedan av förväntningarna som bolagen har inför dem. Vidare redovisas det hur samarbetena i fråga går till och vilka förbättringsområden som respondenterna lyft. Samtliga svar sammanställs i sammanfattande texter och citat används vid behov.

4.2.1 Anledningar till att inleda samarbeten med innovationshub

Anledningar till att storbolaget ingår i samarbeten genom innovationshubben beror enligt storbolagets respondenter dels på timingen, det vill säga om starten på innovationshubbens samarbeten passar bra in med storbolagets behov, men framförallt på möjligheterna som innovationshubben ger dem. Storbolagets respondent B förklarar att innovationshubben ger startupbolagen exempelvis en större plattform som leder till ökad försäljning över tid. Vidare upplever B att innovationshubben ger storbolaget möjlighet att göra något konkret av samarbetena. Förutom timingen och möjligheterna, anser respondent B på storbolaget att möjligheten att få göra något större tillsammans är något bolagen strävar efter, på grund av att ju fler som är involverade, desto mer kan de åstadkomma. Storbolaget gynnas av att fler är involverade eftersom de då nödvändigtvis inte behöver investera lika mycket i egen forskning- och utveckling utan ett konkret bevis på vad investeringen skulle resultera i. Innovationshubben ger bolagen rätt målgrupp och rätt plattform, *“Det är en bra språngbräda”*, påpekade respondent B på storbolaget. En annan anledning som respondent A från storbolaget lyfte fram är att ett startupbolag som gått genom innovationshubben ges en kvalitetsstämpel, då startupbolaget har undersökts av innovationshubben och således anses vara pålitligt. En kvalitetsstämpel är enligt respondent A något som underlättar för storbolaget att initiera ett samarbete med startupbolaget, då de själva inte behöver genomföra det tidskrävande förarbetet. Samtidigt som bolagen lyfte fram anledningar till varför de valde att samarbeta via innovationshubben, är åsikterna delade. Storbolagets respondent C såg ingen anledning till varför bolaget valde att gå genom innovationshubben.

Respondent Y på ett av startupbolagen förklarade att den främsta anledningen till att de jobbar med innovationshubben är för att storbolag är svåra att komma i kontakt med, *“de har inga öppna dörrar”*. Det är enligt Y omöjligt att komma rätt genom telefonsamtal och mail direkt till storbolag. Vidare förklarade respondent Z på ett annat startupbolag att tack vare startupbolagens företagsstruktur och specialkompetens får de jobba med storbolaget som innovationshubben förmedlar. Innovationshubbens respondent påpekade att det ofta uppstår missförstånd mellan olika logiker när storbolag och startupbolag samarbetar. För att kunna skapa kvalitet i sådana möten krävs det enligt innovationshubbens respondent speciell kunskap från en medlare, *“Det kräver väldigt mycket handpåläggning”*.

4.2.2 Förväntningar som bolagen har på innovationshubben

Storbolagets förväntningar på innovationshubben är enligt respondent B att få komma i kontakt med grundare av startupbolag och att få inleda samarbeten med dem. De förväntade sig dessutom stöttning och vägledning. Respondent Y på ett startupbolag förklarade att deras förväntningar på innovationshubben var att bli valda av flera av de storbolag som innovationshubben introducerade dem till. Respondent Z på ett annat startupbolag upplevde däremot att det var svårt att ha förväntningar på innovationshubben: *“Det är svårt att ha förväntningar på dem eftersom utvecklings- och försäljningscyklerna är så långa och dessa företag är så stora”*. Sammantaget upplever startupbolagen att deras förväntningar på innovationshubben uppfylls, men att processen kunde varit mer effektiv.

Innovationshubbens respondent påpekade att startupbolag ofta överskattar sin förmåga, men har förståelse för att det inte är lätt för dem själva att avgöra vilken teknologisk mognadsgrad de befinner sig på. Att startupbolag överskattar sin förmåga riskerar att leda till orealistiska förväntningar från deras sida. Dessutom berättade hen att en värdering av vad startupbolagen faktiskt har att erbjuda genomförs, men är dessvärre svår att fastställa. Innovationshubben jobbar med själva värderingen ända fram till att startupbolagens teknologiska mognadsgrad är bestämd och först då inleds samarbetet.

4.2.3 Hur samarbeten med innovationshub fungerar

Tiden som bolagen arbetar med innovationshubben är enligt innovationshubbens respondent mellan ett halvår till ett år, beroende på vilka bolag det handlar om. Innovationshubbens respondent förklarade att coronapandemin påverkat samarbetena som pågick under pandemin och att de under samma period tog ett halvårs uppehåll. Dessutom var de tvungna att digitalisera processerna, vilket visade sig göra samarbetena mindre effektiva. Respondent B på storbolaget berättade att innovationshubben varit involverad i arbetet sedan start och att deras samarbete avslutas när demonstrationen av lösningen är klar, vilket sker då de har arbetat tillsammans i ett år. Respondenterna Y och Z på två startupbolag uppskattade att de kommer samarbeta så länge det finns intresse från alla parter, fram tills att de blir klara med demonstrationen.

Respondenten från innovationshubben förklarade att det finns ett maktförhållande mellan bolagen och att *“det är klart inget kontroversiellt i det”*. Utan ett maktförhållande hade innovationshubben enligt innovationshubbens respondent inte behövts, då det är på grund av det som bolagen vänder sig till dem som medlare. Skulle storbolaget inte ha makt hade innovationshubben enligt respondenten per definition varit ointressant. Maktförhållandet är enligt respondenten till samtliga inblandade bolags fördel. Startupbolag har tillgång till bland annat pengar, nyckelpersoner och resurser som storbolaget kan ta del av och dessutom få se och förstå startupbolagens teknik.

Innovationshubbens respondent förklarar att de strukturerar upp arbetet, ger bolagen stöttning, sätter mål och bokar in veckovisa eller månadsvisa möten. Innovationshubben vägleder bolagen fram till den bästa möjliga lösningen och demonstration. Respondent B på storbolaget påpekar att innovationshubben har gjort samarbetena mer formella genom de möten och den rådgivning de bidrar med, vilket även respondent C håller med om. Respondent C anser dessutom att innovationshubben erbjuder dem samarbeten med bra startupbolag. En annan viktig funktion som storbolaget uppskattar hos innovationshubben är marknadsföringen som de bidrar med. Genom innovationshubbens kanal marknadsförs bolagens samarbete, vilket enligt storbolagets respondent C leder till ökad exponering och skapar mervärde.

Respondent Y på ett startupbolag berättade om ett missförstånd som uppstod mellan dem och storbolaget. Det handlade om finansiering och parterna var inte överens om hur de skulle gå tillväga. I det fallet gick innovationshubben in och medlade mellan parterna och hjälpte därmed till att lösa problemet. Även innovationshubbens respondent förklarade att det i många fall handlar om kommunikationsmissar eller missförstånd på grund av kulturkrockar mellan bolagen. Ofta behöver innovationshubben därför göra mer jobb i början av samarbetena, innan bolagen lärt känna varandra och mer eller mindre klarar sig på egen hand.

4.2.4 Förbättringsområden i samarbeten med innovationshub

Storbolagets respondenter är enade om att de är mycket nöjda med arbetet innovationshubben gör. Samtidigt som de är mycket nöjda, lyfte däremot respondenterna fram flera förbättringsområden. Respondent C på storbolaget var till en början försiktig med att dela med sig av för mycket information, men ansåg ändå att innovationshubben hade kunnat jobba ännu mer med marknadsföring av bolagen på sina kanaler och erbjuda fler startupbolag. Storbolagets respondent B menade på att innovationshubben måste tydliggöra vad de förväntar sig av storbolaget, samt vilken roll och vilka ansvarsområden de har. Respondenten anser inte att det räcker att de inblandade storbolaget bara deltar på möten och ställer frågor, utan de måste vara aktiva och generera konkret värde för att tillsammans kunna uppnå samarbetets fulla potential.

Även startupbolagen är nöjda med innovationshubbens roll i samarbetena, men lyfte också fram några förbättringsområden. Respondent Y på ett startupbolag förklarade att det fanns

brister i effektiviteten i samarbetena, men lade sedan till att det kan ha berott på coronapandemin. Samma respondent såg förbättringspotential i relationen mellan bolagen sinsemellan och föreslog att innovationshubben skulle gett dem möjlighet att vistas i deras kontorslokaler och arrangera fler sociala aktiviteter. Respondenten anser att träffar i verkligheten bidrar till ökat nätverkande och bättre relationer. Respondent Y på ett annat startupbolag anser att innovationshubben kunde varit tydligare med upplägget, för att bland annat missförståndet om finansieringen skulle undvikits. Missförståndet i kommunikationen mellan parterna skapade enligt respondenten problem i onödan. Samma respondent berättade vidare att de endast blev valda av ett storbolag, när de egentligen förväntade sig att bli valda av flera. Att de inte blev valda av fler berodde enligt respondenten på att storbolaget inte förstod vad samarbetet hade inneburit. Respondenten fortsatte berätta att det vore bättre att inte involvera bolag som inte avser att inleda samarbeten och att innovationshubben även här kunde varit tydligare med upplägget.

Innovationshubbens respondent förklarade att de kontinuerligt jobbat med att förbättra programmet sedan det grundades. De har utvecklat separata evenemang för att välkomna alla nya ledare och för att introducera bolagen. På frågan om förbättringsförslag svarade innovationshubbens respondent att det bolagen vill ha mer av är tid och resurser, *“Det kommer alltid ner till tid och resurser”*.

5 Analys och diskussion

I följande kapitel diskuteras samband och åtskiljande mellan datainsamlingen, referensramen samt expertintervjuerna. Diskussionen segmenteras i två huvudsakliga delar utefter temana; *samarbetet mellan startupbolag och storbolag*, samt *innovationshubbens delaktighet* i sådana samarbeten.

5.1 Samarbeten mellan startupbolag och storbolag

Samarbetena ska enligt respondent A från storbolaget helst beröra kärnverksamheten, vilket gör att storbolaget riskerar att missa viktiga innovationer som kan disruptera verksamheten och potentiellt storbolagets bransch, vilket går i linje med vad Dr. Steiber påstod (personlig kommunikation, 11 mars, 2022). Samtidigt blir arbetsprocessen mer trögrörlig på grund av ett större krav på involvering av storbolagets beslutsfattande (Steiber, personlig kommunikation, 11 mars, 2022). Problemet bekräftades indirekt av respondenter från startupbolagen som påpekade att det ofta är svårt att nå rätt person och att storbolaget är långsamt. Att det ofta är svårt att nå rätt person på storbolaget var även ett problem som lyftes fram av Alänge (personlig kommunikation, 29 mars, 2022). Att samarbetena ska beröra kärnverksamheten innebär att startupbolagen tvingas anpassa sig till storbolagets hierarkiska och rigida struktur. Eftersom startupbolagens styrkor handlar om att kunna vara anpassningsbara och snabbt reagera på omgivningen kan detta leda till mindre värdeskapande (Molly et al., 2020). Samarbetena kännetecknas då av att startupbolagen agerar som ett bolag som förnyar arbetssättet och inspirerar med nya tekniska idéer, snarare än att uppfylla behov eller lösa problem som ligger något utanför kärnverksamheten (Steiber, personlig kommunikation, 11 mars, 2022). Datainsamlingen tyder även på att målen med samarbeten potentiellt kan grunda sig på storbolagets synsätt kring sin kärnverksamhet då synsättet kan vara en av anledningarna till att samarbetena frekvent är av explorativ karaktär. Den explorativa karaktären förekom hos respondent C från storbolaget som beskrev ett av samarbetena med startupbolagen som ett tillfälle att undersöka möjliga behov och att samarbetet skulle utmynna i en rapport för eventuell återanvändning i framtiden.

Datainsamlingen pekar på att en obalans i maktfördelning existerar inom samarbetena, samt att obalansen främst är problematiskt för startupbolagen. The Partnering Initiative (2018) visar på att obalanser av makt kan innebära problem för båda parter i ett samarbete, det vill säga att den indirekta påverkan maktfördelningen har på startupbolagen även tas i beaktning; exempelvis minskning av hängivenhet, villighet att investera tid, resurser. Den indirekta påverkan är något storbolagets respondenter inte tagit hänsyn till, vilket sedermera kan leda till ett misslyckat samarbete på grund av oönsksamheten. Vidare konstaterade innovationshubbens respondent att storbolaget besitter mer makt och att storbolaget i annat fall inte hade varit attraktivt. Gustafsson och Herstedt (2019) härleder dock att obalanser av makt kan leda till samarbeten med sämre förutsättningar. I vissa fall kan startupbolag tänkas ingå i samarbeten med storbolag som de anser vara attraktiva, och således acceptera sämre förhållanden för att vinna ett samarbete med en inflytelserik part. Försättningsvis förklarar respondent Y att storbolaget inte begränsas av tid i samma utsträckning som startupbolagen.

Storbolaget har råd att investera sin tid på fel sätt, medan startupbolagen har en viss press på sig. Expertintervjun, datainsamlingen samt referensramen visar på att genomförandet av samarbeten som centreras runt en PoC är tidskrävande, vilket innebär en problematik i samarbeten där storbolag innehar maktövertag och försummar startupbolagens tidsbegränsning (Mattessich & Monsey, 1992; Steiber, personlig kommunikation, 11 mars, 2022).

Kohler (2016) menar att anledningarna till att ingå i samarbeten skiljer sig mellan storbolag och startupbolag, vilket stämmer överens med datainsamlingen. Innovationshubbens respondent beskriver att viktiga anledningar till att storbolag väljer att ingå i samarbeten med startupbolag, grundar sig i att storbolag med hjälp av samarbeten med innovativa startupbolag kan få tillgång till ny teknik, idéer och kunskap. Även storbolagets respondenter B och C nämnde att de inledde samarbetet för få tillgång till kunskapen hos startupbolaget. Vidare beskriver Kohler (2016) att förnyelse och tillgång till innovationer kan vara anledningar till att storbolag samarbetar med startupbolag. Storbolagets interna kultur kan dessutom bli mer innovativ och nytänkande som ett resultat av samarbeten med innovativa företag. Påverkan på den interna kulturen inom storbolaget nämns också som en förväntning vissa storbolag har på samarbeten, vilket också antydde av en respondent A från storbolaget som uttryckte att de väntades bli inspirerade av samarbetet. Både Gutmann et al. (2019) och World Economic Forum (2018) beskriver också hur samarbeten mellan startupbolag och storbolag kan leda till en ökad innovativ kultur inom storbolaget. En annan anledning till att storbolag väljer att samarbeta med startupbolag är enligt storbolagets respondent C att startupbolagens organisationer kan vara mer agila och innovationstänkande i jämförelse med storbolag vilket även Steiber och Alänge (2020) nämnde. Gutmann et al. (2019) menar dessutom att startupbolagens snabbbrörliga organisation kan påverka storbolagets verksamhet mot att bli mer flexibel och snabbbrörlig på marknaden.

Bland respondenterna från startupbolagen fanns en samstämmighet om att storbolagets storlek och etablerade varumärke var anledningar till att de valde att samarbeta med storbolaget. Brown et al. (2021) menar att ett starkt varumärke kan vara en anledning till att startupbolag vill samarbeta med specifika storbolag. Vidare ansågs samarbetet med storbolag, av respondent Z på ett startupbolag, vara en chans att anskaffa sig fler försäljningskanaler. Både Gutmann et al. (2019) och Freytag (2019) tar upp att tillgången till försäljningskanaler kan gynna startupbolaget i samarbeten.

Det finns många förväntningar på samarbeten och på samarbetspartners, och enligt de Groote och Backmann (2019) leder ett misslyckande att nå förväntningar ofta till problem inom samarbetet. För att undvika problem inom samarbetet menar Stensson och Wessman (2015) att det är viktigt att fastställa sina mål med samarbetet innan det inleds, något som startupbolag ofta har svårt att göra. Ett exempel på när storbolaget hade svårt att tillmötesgå vad startupbolaget sökte beskrev respondent Y från ett av startupbolagen som konstaterade att de inte hade fått tillgång till data i den mängd de sökte. Det specifika fallet, att storbolag inte ger ut data till startupbolag, kan enligt Russo och Feng (2021) grunda sig i att det kan medföra negativa konsekvenser att dela med sig av data. I sådana fall menar Toivola (2019)

att det är bra om beslutsfattare inom storbolaget är en del av kontakten mellan storbolag och startupbolag redan i ett tidigt skede. De kan då klargöra för startupbolaget att startupbolag inte kan få tillgång till data tidigt i samarbetet.

Storbolagets respondent B beskrev att de inte var oroliga för att samarbetet skulle påverka deras varumärke negativt. Corsi et al. (2021) konstaterar däremot att samarbeten med startupbolag i vissa fall kan skada storbolagens varumärken. Vidare beskriver respondent B från storbolaget att det finns en viss oro kring juridiska problem vid en potentiell kommersialisering. Det kan möjligen bero på omfattande ramverk som startups som är i kontakt med storbolag kan tvingas följa. KPMG (2015) nämner till exempel kontrakt om exklusivitet som kan stoppa startupbolag från att söka nya kunder under tiden de samarbetar. Datainsamlingen pekar på att startupbolagen riskerar mest i samarbeten med storbolag.

Respondent B och C från storbolaget menar att startupbolagen lägger ner merparten av både tid och arbete i samarbetet totalt sett i jämförelse mot storbolaget. Respondent B poängterade att startupbolaget står för 90% av arbetet i samarbetet, samtidigt som respondent C påpekade att storbolaget stått för 10% av nedlagda tiden på samarbetet hittills. Dr. Steiber (personlig kommunikation, 11 mars, 2022) menar att tiden som spenderas på samarbetet utgör en större risk för startupbolaget eftersom det gör det svårare för startupbolaget att agera agilt, vilket är en av deras fördelar. Dessutom menar KPMG (2015) samt Brown et al. (2021), för att ett samarbete mellan startupbolag och storbolag ska fungera är det viktigt att respektive part är hängivna till projektet, vilket således kan påverka samarbetena negativt om det råder en brist av hängivenhet till projektet från storbolagens sida. Även Edison et al. (2016) beskriver att startupbolags tillvaro präglas av att de har begränsat med resurser och tid. Peter et al. (2018) beskriver att storbolaget ofta är långsamma vad det gäller att fatta beslut. Sammantaget kan den begränsade tiden vara anledningen till att startupbolag, enligt Bannerjee (2016) som anser att långsamt beslutsfattande är den största utmaningen för startupbolag i samarbeten med storbolag, får problem. Dr. Steiber (personlig kommunikation, 11 mars, 2022) beskriver att startupbolag i samarbeten med storbolag i många fall kan behöva allokera flera anställda under 6-12 månader i samarbetsprojektet. Även storbolag behöver allokera anställda på samarbetet men de utgör inte en lika stor del av verksamheten som för startupbolag. I ett fall beskrev respondent Y från ett startupbolag att de förväntade sig att storbolaget skulle kompensera dem, men att storbolaget till en början inte höll med. Kompensation för samarbetet kan minska risken startupbolaget tar. Tillsammans förhandlade de sedan fram en lösning som passade båda parter.

Dr. Steiber (personlig kommunikation, 11 mars, 2022) och World Economic Forum (2018) menar att storbolag ibland engagerar sig i samarbeten endast i syfte att förstärka sina varumärken, framför allt för nya talanger som är en bristvara på marknaden. I de fallen kan en stor del av startupbolagets kapital och tid ha investerats utan att leda till någonting av värde för dem. Även om samarbetet faktiskt leder till att storbolaget väljer att initiera ett kommersiellt partnerskap beskriver Freytag (2019) att det kan vara riskfyllt att vara beroende av en enskild aktör. Att vara beroende av en enskild aktör kan leda till att aktören får för mycket makt vid förhandlingar. Maktobalansen kan leda till att storbolaget får möjligheten att

påverka startupbolaget att anpassa lösningen eller produkten till den grad att den inte längre är möjligt att sälja på andra marknader.

Respondent Z från ett av startupbolagen menar att det finns en rädsla att storbolaget ska stjäla deras idé. Denna rädslan är något som också Weiblen och Chesbrough (2015) beskrev är vanlig bland startupbolag som samarbetar med storbolag. Samtidigt påpekar samma respondent att det kan vara svårt att faktiskt stjäla idén i och med att det kan kräva en mer agil organisation än vad storbolaget har. Den grundläggande orsaken till initiala rädslan som respondent Z hade är en brist på tillit till storbolagen, vilket enligt Hu (2020) är en väsentlig faktor för ett lyckat samarbete från startupbolagens perspektiv.

Enligt Stensson och Wessman (2015) är en effektiv kommunikation mellan bolagen en viktig aspekt för att ett samarbete ska kunna bli framgångsrikt. Innovationshubbens respondent och storbolagets respondenter B och C, påpekade att alla samarbeten som faciliteras via innovationshubben har veckoliga möten, vilket går i linje med Stensson och Wessman (2015) som säger att regelbundna möten, exempelvis veckovisa, är ett sätt att bidra till en bra kommunikation mellan parterna. Samarbetet som inte gått via innovationshubben har mer irreguljär kommunikation som sker på månatlig basis eller vid behov, och det är även det som respondent X från ett av startupbolagen lyfte; att de inte förstått varför de behövt utveckla vissa aspekter på lösningen i samarbetet, vilket kunde ses som icke värdeskapande. Om det är en orsak eller ett samband av mindre frekvent kommunikation är svårt att bedöma, men X förklarade att tiden som inte är värdeskapande, utifrån deras perspektiv, minskats under samarbetets gång. Minskningen kan vara ett resultat av mer kvalitativ kommunikation mellan parterna snarare än kvantitativ, då samarbetet förädlats under arbetets gång, och parterna förstår bättre hur man jobbar tillsammans.

Som tidigare nämns är startupbolagens brist på tillgång till storbolagets data och resurser ett förekommande problem. Följaktligen blir startupbolagens projekt begränsade, då de inte får möjlighet att utnyttja den data och resurser som startupbolagen förväntar sig (Kohler, 2016). Datainsamlingen tyder på att det som är den underliggande faktorn för bristen av tillgång till data och resurser är storbolagets rigida organisationsstruktur. Den rigida strukturen innebär alltifrån långa led av beslutstagande till långsamma processer som inte är optimerade eller värdeskapande för startupbolag vilket kan påverka startupbolagen negativt (Alänge, personlig kommunikation, 11 mars, 2022). Enligt startupbolagets respondent Z förekommer det att anställda som inte primärt jobbar direkt med startupbolagen, utan som jobbar på andra avdelningar, inte vill ta risker och således begränsar samarbetena. Detta kan potentiellt vara till en följd av att de inte har tillräcklig förståelse för startupbolagen potential då det är en sidouppgift för dem vilket kan innebära att storbolagets absorptionsförmåga är låg (Cohen & Levinthal, 1990).

Interna begränsande processer kan i enlighet med Stensson och Wessman (2015) reduceras genom att den interna kommunikationen effektiviseras. Dr. Steiber (personlig kommunikation, 11 mars, 2022) påpekar att kommunikation kan effektiviseras genom att involvera högt uppsatta inom storbolagen. Respondent C ansåg att storbolagets organisation i helhet inte är tillräckligt agil, vilket är i linje med från innovationshubbens respondent, som

ansåg att det är storbolaget som är den begränsande faktorn. Enligt Dr. Steiber (personlig kommunikation, 11 mars, 2022) är det fördelaktigt att avsätta heltidsanställda som har en spetskompetens inom entreprenörskap och innovation, till att arbeta med, och stödja internt inbjudna startupbolag. Således ökar allokeringen av kompetens graden av rörlighet i storbolaget, samt sannolikheten för ett framtida värdeskapande samarbete.

5.2 Innovationshubbens delaktighet

Sammantaget berättade bolagen att innovationshubben hjälper dem med strukturering, vägledning och konkretisering av samarbetena. Det är även något som stöds i referensramen av Gutmann et al. (2019) som lyfter att incitament för bolag att samarbeta genom en innovationshub är acceleration av båda parter produktutveckling, försäljning, kunskap och affärsutveckling. Vidare förklaras det i referensramen att innovationshubben ger startupbolag tillgång till nätverk och kompetens samtidigt som storbolaget breddar sin kundbas (Freytag, 2019). Storbolagets respondenter berättade att innovationshubben hjälper till med sökandet efter startupbolag genom att erbjuda samarbeten med startupbolag som de själva inte hade kunnat få kontakt med på egen hand. Genom innovationshubbens kanaler marknadsförs bolagens samarbeten, vilket enligt storbolagets respondent C bidrar till ökad exponering för bolagen. Innovationshubbens marknadsföring bidrar med andra ord till mervärde för bolagen. Innovationshubbars stora och aktiva nätverk nämns även i en av expertintervjuerna som en viktig komponent och service från innovationshubbarna (Steiber, personlig kommunikation, 11 mars, 2022). Alänge (personlig kommunikation, 29 mars, 2022) beskrev dock att svårigheterna med att få kontakt med rätt personal på storbolagen främst är beroende av storbolagets interna uppbyggnad, inte om en innovationshub är involverad eller ej. Samarbeten med startupbolag som fungerar dåligt kan föra med sig negativa konsekvenser för storbolagets varumärke (Corsi et al., 2021). Sådana negativa konsekvenser kan enligt respondent A från storbolaget undvikas då ett startupbolag som gått genom innovationshubben ges en kvalitetsstämpel och anses därför vara pålitligt. Att startupbolagn erhåller en kvalitetsstämpel genom att associeras med stortbolaget bekräftas dessutom i referensramen (Gutmann et al., 2019). Respondent A från storbolaget lyfte att innovationshubben bidrar med juridisk hjälp och agerar som medlare om konflikter skulle uppstå mellan bolagen. Att innovationshubbar hjälper till att effektivisera den juridiska delen i samarbetena påpekades även av Steiber (personlig kommunikation, 11 mars, 2022).

Som tidigare nämnts är en innovationsplattform en plattform som delas av storbolag och startupbolag i syfte att para ihop storbolagens behov med startupbolagens kompetenser. Behovs- och kompetensmatchning är något som sker kontinuerligt i syfte att undvika antagningsprocesser som sker vid givna tillfällen där storbolagens behov kanske inte är tillräckligt utformade (Steiber, personlig kommunikation, 11 mars, 2022). Antagningsprocesser för samarbeten som sker på givna tillfällen kan leda till framtvingade behov vilket således kan leda till bristande förmåga att nyttja startupbolagens potential. Vidare kan det även förhindra initieringen av samarbeten som endast görs i marknadsföringssyfte då en avsaknad av konkreta behov från storbolagen är en av de underliggande faktorerna till att samarbeten i marknadsföringssyfte genomförs. Enligt

storbolagets respondenter ingår storbolaget i samarbeten med startupbolagen om innovationshubbens omgång av nya startupbolag passar in med storbolaget. Dock är ett optimalt tillvägagångssätt att hitta och para ihop företagen kontinuerligt närhelst ett behov i storbolaget uppstår (Steiber, personlig kommunikation, 11 mars, 2022). Att para ihop kontinuerligt hade motarbetat situationer där storbolagen ofta endast vill se och förstå startupbolagens teknik, vilket är ett resultat av att de inte har ett konkret behov som startupbolagens kan uppfylla, enligt respondenten på innovationshubben. Denna typ av exploatering av startupbolagen påverkar det gemensamma värdeskapandet negativt. Om det är ej väldefinierade förväntningar mellan parterna som ligger till grund för exploateringen, bör parterna tydliggöra förväntningarna (Toivola, 2019). Förtydligandet görs genom att klargöra de långsiktiga och kortsiktiga målen med samarbetet vilket således kan ha en positiv inverkan på samarbetet.

Storbolagets respondent C nämnde att innovationshubben hade kunnat jobba ännu mer med marknadsföring av bolagen på sina kanaler, samt erbjuda fler startupbolag. Innovationshubbar önskar att åstadkomma så många lyckade samarbeten som möjligt, men begränsad tid och energi från deras sida leder till att fokus läggs på att utveckla befintliga samarbeten istället för att söka nya (Mahmoud-Jouini, 2018). Startupbolagen ansåg i intervjuerna att innovationshubben måste förtydliga vad de förväntar sig av storbolaget, och vilka ansvarsområden parterna ska ha. Freytag (2019) lyfte att direkta samarbeten utan innovationshubbar kan föredras för att få bättre förhandlingskraft utan påverkan från tredje part i tidigt skede. Slutligen förklaras det i referensramen att startupbolag som har kontakt med storbolag genom innovationshubbar riskerar att påverkas negativt av innovationshubbars mål och avsaknad av konkreta planer för att börja samarbeta med dem (World Economic Forum, 2018).

6 Slutsats

I följande kapitel kommer studiens frågeställningar besvaras och slutsatser dras för att uppnå studiens syfte; att undersöka samarbeten mellan storbolag och startupbolag i Sverige samt undersöka hur samarbeten påverkas av innovationshubbars delaktighet. Begränsningar och framtida forskning tas även upp.

Samarbetena mellan storbolag och startupbolag i Sverige följer i stora drag tidigare studiers resultat som presenteras i referensramen. Storbolagets fundamentala mål med samarbeten, att de ska beröra kärnverksamheten, speglas i dess tillvägagångssätt. Att fokusera på att komplettera kärnverksamheten är något som sker i Sverige, vilket begränsar båda parter värdeskapande eftersom startupbolagen tvingas anpassa sina arbetssätt och produkter utefter storbolagets ramar och vision. Ett alternativt tillvägagångssätt som framkom i referensramen är att genomföra samarbetet parallellt med kärnverksamheten för att lättare möjliggöra en disruption av bolagets verksamhet. Tillvägagångssättet kan således bidra till ett minskat maktförhållande mellan parterna eftersom samarbetet inte begränsas av anpassning av produkter, trögrörlig vertikal kommunikation inom storbolaget och storbolagets interna restriktioner.

Anledningar för startupbolagen att inleda samarbeten med storbolaget är generellt tillgång till storbolagets resurser, marknadskanaler och inflytande. Anledningar som förekom från storbolagets sida berörde samarbetsmål av explorativ karaktär som exempelvis kunskapsdelning mellan parterna, samt utforskning av potentiella behov. Storbolagets och startupbolagens anledningar är gemensamma i faktumet att det inte är konkreta behov som ska uppfyllas av samarbetet. Problemet med den här typen av samarbeten i Sverige är att det gemensamma värdeskapandet begränsas och riskerar att leda till en form av "innovationsturism" eller enbart ett sätt för storbolagen att marknadsföra sig på startupbolagens bekostnad. Exploaterande samarbeten förekommer i Sverige som en konsekvens av att startupbolagen inte har tillräckligt med alternativ för att genomföra samarbeten med storbolag där de kan bidra med mest värde. Samtidigt begränsas storbolagen av både interna strukturer och innovationshubbens icke-behovsorienterade generering av potentiella startupbolag för samarbeten.

Innovationshubbens delaktighet har visat sig vara av mestadels positiv karaktär för både startupbolagen såväl som storbolaget. Det har inneburit att innovationshubben har bidragit till förbättrad struktur i samarbetet, vägledning, juridisk hjälp, och ökad försäljning för parterna. Ett förbättringsområde vid innovationshubbarnas delaktighet är hur de arbetar inför ett samarbete. Att istället kontinuerligt para ihop startupbolag med storbolag utifrån storbolagens behov, hade kunnat motverka en potentiell exploatering av startupbolag. Att kontinuerligt para ihop och generera potentiella startupbolag för samarbeten sker på innovationsplattformar och är således något som MobilityXlab kan försöka modellera sitt program utifrån, i syfte för att optimera det gemensamma värdeskapandet mellan storbolag och startupbolag.

Sammanfattningsvis visar studien att samarbetena mellan startupbolag och storbolag i Sverige karaktäriseras av ett gemensamt värdeskapande som begränsas av storbolagens trögrörliga verksamhet, vilket i många fall försvårar innovationsskapandet. Samarbeten med startupbolag som har agila egenskaper medför möjligheter för storbolagen att erhålla kompetens och innovationer, men kantas också av risker för båda parter. Storbolaget bidrar med stabilitet och säkerhet till samarbetet, vilket attraherar startupbolag som söker etablerade aktörer som kan hjälpa till med resurser, kontakter och en väg in till marknaden. Hos storbolaget återfinns samtidigt en brist på risktagande, svag absorptionsförmåga och begränsad dedikering av tid för samarbetena, i kombination med storbolagets rigida struktur skapas flaskhalsar för värdeskapandet i samarbetena.

6.1 Begränsningar och framtida forskning

Datainsamlingen för studien baseras på företag i Sverige som är verksamma inom följande områden; Electromobility, In-Cabin Tech, Autonomous Enablers, Connectivity och Smart Transport Systems. Därav uppmanar vi till framtida forskning inom alternativa områden i syfte att undersöka ifall samarbeten skiljer sig beroende på vilket marknadsområde som företagen är aktiva inom. På liknande vis uppmanar vi till vidare forskning begränsad till andra geografiska områden än Sverige. Datainsamlingens urval bestod av ett storbolag, tre startupbolag, samt en innovationshub, därav har slutsatser sett till datainsamlingen fastställts utifrån enskilda parter perspektiv. Urvalsstorleken kan således haft en inverkan på studiens resultat, därmed rekommenderas ett större urval av företag och respondenter i valideringssyfte inför framtida forskning. Då innovationshubbar som MobilityXlab är grundade av etablerade storbolag kan det finnas argument för att subjektiviteten i innovationshubbens handlingar påverkas av storbolaget, vilket är något som inte undersöktes i studien. Att undersöka hur innovationshubben förhåller sig till storbolagen som grundat dem är därmed ett område där framtida forskning kan bedrivas. Avslutningsvis har följande frågeställningar för framtida forskning tagits fram sett till studiens upptäckter om negativa samsarbetsaspekter: Hur kan potentiella maktförhållanden i samarbeten undvikas eller minskas? Hur kan brist på tid och resurser inom ett samarbete mitigeras?

7 Källförteckning

Alvehus, J. (2016). *Skriva uppsats med kvalitativ metod - En handbok*. Liber.

Baldrige, R. (2022, February 4). What Is A Startup? Forbes Advisor. Retrieved February 5, 2022, from <https://www.forbes.com/advisor/investing/what-is-a-startup/>

Bannerjee, S., Bielli, S., & Haley, C. (2016). *Scaling together overcoming barriers in corporate-startup collaboration*. <https://www.nesta.org.uk>. Retrieved March 15, 2022, https://media.nesta.org.uk/documents/scaling_together_.pdf

Brigl, M., Gross-Selbeck, S., Dehnert, N., Schmieg, F., & Simon, S. (2019, June 13). *After the Honeymoon Ends: Making Corporate-Startup Relationships Work*. BCG Global. Retrieved May 1, 2022, <https://www.bcg.com/publications/2019/corporate-startup-relationships-work-after-honeymoon-ends>

Brown, S., Henz, T., Sibanda, T., & Wang, M. (2021, August 22). Collaborations between corporates and start-ups. McKinsey & Company. Retrieved March 22, 2022, from <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/collaborations-between-corporates-and-start-ups>

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3rd ed.). Oxford University Press.

Bryman, A. (2004). *Social Research Methods* (2nd ed.). Oxford University Press.

Castañer, X., Oliveira, N. (2020). Collaboration, Coordination, and Cooperation Among Organizations: Establishing the Distinctive Meanings of These Terms Through a Systematic Literature Review. <https://doi.org/10.1177/0149206320901565>

Chereau, P. (2019, April 17). Startups and large firms: When both David and Goliath win. SKEMA Ventures. Retrieved March 22, 2022, from <https://ventures.skema.edu/must-read/startups-large-firms-asymmetric-partnership/>

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128. <https://doi.org/10.2307/2393553>

Corsi, S., Fu, X., & Külzer-Sacilotto, C. (2021). Boundary spanning roles in cross-border university-industry collaboration: the case of Chinese multinational corporations. *R&D Management*, 51(3), 309-321.

de Groote, J. K., & Backmann, J. (2019). INITIATING OPEN INNOVATION COLLABORATIONS BETWEEN INCUMBENTS AND STARTUPS: HOW CAN DAVID AND GOLIATH GET ALONG? *International Journal of Innovation Management*, 24(02), 2050011. <https://doi.org/10.1142/s1363919620500115>

del Campo, A. S. C. (2020, June 30). The keys to successful collaboration between startups and large companies. Garrigues. Retrieved March 22, 2022, from https://www.garrigues.com/en_GB/garrigues-digital/keys-successful-collaboration-between-startups-and-large-companies

Domínguez, M. D. (2020, May 8). The Agile Innovation of Startups. IE Insights. Retrieved February 3, 2022, from <https://www.ie.edu/insights/articles/the-agile-innovation-of-startups/#:%7E:text=Startups%20seek%20to%20create%20disruptive,advance%20and%20have%20commercial%20value>

Edison, H., Khanna, D., Bajwa, S. S., Brancaloni, V., & Bellettati, L. (2015, December). Towards a software tool portal to support startup process. In *International Conference on Product-Focused Software Process Improvement* (pp. 577-583). Springer, Cham.

Ejvegård, R. (2009). *Vetenskaplig metod*. (4. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Elfsberg, J., Larsson, T., Johansson, C., Larsson, A. (December 2020) Unlocking the full value of a corporate innovation hub <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1597368/FULLTEXT01.pdf>

Eriksson, L. T., & Wiedersheim-Paul, F. (2014). *Rapportboken*. Malmö.

Europeiska Kommissionen. (n.d.). SME definition. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. Retrieved February 9, 2022, from https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition_sv

Federspiel, H. (2018, June 25). Pioneers Insights: A guide for corporate-startup collaboration. Pioneers. Retrieved March 5, 2022, from <https://pioneers.io/pioneers-insights-guide-corporate-startup-collaboration/>

- Fernandes, A. M., & Paunov, C. (2015). The Risks of Innovation: Are Innovating Firms Less Likely to Die? *Review of Economics and Statistics*, 97(3), 638–653. https://doi.org/10.1162/rest_a_00446
- Flick, U. (2014). *An Introduction to Qualitative Research* (5th ed.). SAGE Publications Ltd.
- Freytag, R. (2019). Strategic negotiations: three essentials for successful partnerships with startups. *Strategy & Leadership*, 47(1), 19–25. <https://doi.org/10.1108/sl-11-2018-0115>
- Friedman, L. (2002). *Go To Market Strategy: Advanced Techniques and Tools for Selling More Products to More Customers More Profitably* (1st ed.). Butterworth-Heinemann.
- Globala målen, om globala målen (2021, December 27). <https://www.globalamalen.se/om-globala-malen/>
- Granstrand, O. (2018) *Industrial Innovation Economics and Intellectual Property* (7th edition). Gothenburg: Svenska Kulturkompaniet.
- Gustafsson, D. G., & Herstedt, J. H. (2019, June). “The future of innovative partnerships” - How can large global corporations and startups form successful collaborations? University of Gothenburg. https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/61837/1/gupea_2077_61837_1.pdf
- Gutmann, T., Kanbach, D., & Seltman, S. (2019). Exploring the benefits of corporate accelerators: investigating the SAP Industry 4.0 Startup Program. *Problems and Perspectives in Management*, 17(3), 218–232. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(3\).2019.18](https://doi.org/10.21511/ppm.17(3).2019.18)
- Hansson, S. O. (2009). *Teknik och etik*. Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm. <https://student.portal.chalmers.se/sv/chalmersstudier/kandidat-och-examensarbete/Documents/Teknik-etik.pdf>
- Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2011). *Qualitative Research Methods* (1st ed.). SAGE Publications Ltd.
- Hu, S. H. (2020). *Exploring Strategies for Early stage Startups in Cooperating with Large Organization through Corporate Accelerators*. KTH Royal Institute of Technology. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1460352/FULLTEXT01.pdf>
- Jacobson, A., Ramslöv, P. (2017) *CORPORATE INNOVATION POWERED BY STARTUPS* https://www.automationregion.com/filer/docs/event2017/Getting_Started_with_Startups.pdf

Kohler, T. (2016). Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. *Business Horizons*, 59(3), 347–357. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.008>

KPMG. (2015). On the road to corporate-startup collaboration. New Horizons. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/On-the-road-to-corporate-startup-collaboration-16-12-2015.pdf>

Lengnick-Hall, C. A. (1991). A conceptual framework for evaluating designs for corporate innovation. *Journal of Engineering and Technology Management*, 7(3–4), 197–227. [https://doi.org/10.1016/0923-4748\(91\)90034-o](https://doi.org/10.1016/0923-4748(91)90034-o)

Lundén, M.(2020) KVALITATIVA METODER översikt 2020 [PowerPoint-presentation].Canvas.

Mahmoud-Jouini, S. B., Duvert, C., & Esquirol, M. (2018). Key Factors in Building a Corporate Accelerator Capability: Developing an effective corporate accelerator requires close attention to the relationships between startups and the sponsoring company. *Research-Technology Management*, 61(4), 26-34. https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08956308.2018.1471274?casa_token=C-unHWbYgBgAAAAA%3Aon4bbJ7hcot4oVpdn6vNt8CSZ5Va0PTgzXxJ890K-MO7MWZ9CNtuvvz693UO1P7Winz4V0O_nXOL7g

Mattessich, P. W., Monsey, B. R.Collaboration: What Makes It Work. A Review of Research Literature on Factors Influencing Successful Collaboration. (1992)

Merz, Jessica Paige, "The effects of exclusive contracts on organizational competitiveness" (2012). Senior Honors Projects, 2010-current. 448. <https://commons.lib.jmu.edu/honors201019/448>

Mocker, V., Bielli, S., & Haley, C. (2015, June). WINNING TOGETHER: A GUIDE TO SUCCESSFUL CORPORATE-STARTUP COLLABORATIONS. Nesta. Retrieved March 3, 2022, from <https://media.nesta.org.uk/documents/winning-together-june-2015.pdf>

Molly, V., Reymer, A., De Cock, R., Carton, E., Dolphin, M., Stahlecker, M., Vande Vorst, C., Queritet, P. (2020). Success factors in Corporate-Startup Cooperations, Antwerp Management School, Belgium.

NASA. (2021, April 1). Technology Readiness Level. Nasa.Gov. Retrieved May 12, 2022, from https://www.nasa.gov/directorates/heo/scan/engineering/technology/technology_readiness_level

Näringsdepartementet. (2021, October 4). Stärkta finansieringsförutsättningar till startup-företag.

Regeringskansliet. Retrieved February 3, 2022, from

<https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2021/10/starkta-finansieringsforutsattningar-till-startup-foretag/>

O'Hare, J., Hansen, P., Turner, N., & Dekoninck, E. (2008). Innovation Hubs: why do these Innovation superstars often die young?. Paper presented at 9th International Design Conference, DESIGN 2008, Dubrovnik, Croatia.

Ojasalo, J. (2001). Managing customer expectations in professional services. *Managing Service Quality: An International Journal*, 11(3), 200–212. <https://doi.org/10.1108/09604520110391379>

O'Hare, J. O., Hansen, P. K. H., Turner, N. T., & Dekoninck, E. D. (2008, May). INNOVATION HUBS: WHY DO THESE INNOVATION SUPERSTARS OFTEN DIE YOUNG? INTERNATIONAL DESIGN CONFERENCE.

https://www.designsociety.org/download-publication/26796/innovation_hubs_why_do_these_innovation_supers_tars_ofen_die_young

Peter, L., Back, A., Werro, T. Conceptual framework for collaborative open innovation with a startup ecosystem (2019)

https://www.alexandria.unisg.ch/258570/1/Conceptual%20Framework_Collaborative_OI_LPE-TWE-ABA.pdf?fbclid=IwAR2knz3dQY2rFtaVsu4TLlueTZuvUGCiQkcFf6QykVkZEIugWIVN7GZojxo

Peter, L., Back, A., & Werro, T. (2018). A taxonomic framework on prevalent collaborative innovation options between corporations and startups. *International Journal of digital technology & economy*, 3(2), 63-94.

Prashantham, S., & Kumar, K. (2019). Engaging with startups: MNC perspectives. *IIMB Management Review*, 31(4), 407–417. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2019.01.003>

Remneland-Wikhamn, B. (2011) Path dependence as a barrier for 'soft' and 'open' innovation. *International Journal of Business Innovation and Research*, 5(6), 714–730. <https://gup.ub.gu.se/publication/146037>

Remneland-Wikhamn, B., Styhre, A. (2017) OPEN INNOVATION AS A FACILITATOR for CORPORATE EXPLORATION. DOI: 10.1142/S1363919617500426

- Russo, M., & Feng, T. (2021, March 15). *The New Tech Tools in Data Sharing*. BCG Global. Retrieved May 1, 2022, <https://www.bcg.com/publications/2021/new-data-sharing-tools-helping-companies-find-value>
- Sarstedt, M., Neubert, D., & Barth, K. (2017). The IKEA Effect. A Conceptual Replication. *Journal of Marketing Behavior*, 2(4), 307–312. <https://doi.org/10.1561/107.00000039>
- Segal, I., & Whinston, M. (2000). Exclusive contracts and the protection of investments. *RAND Journal of Economics*, 31(4), 603-633.
- Simon, F., Harms, R., Schiele, H. Managing corporate-startup relationships: what matters for entrepreneurs? (2019) <https://www.inderscienceonline.com/doi/pdf/10.1504/IJEV.2019.098770>
- Siota, J., Prats, M.J. (May 2020) Open innovation How Corporate Giants Can Better Collaborate with Deep-Tech Start-ups. The Case of East and Southeast Asia <https://media.iese.edu/research/pdfs/75321.pdf>
- Sharma, S. K., & Meyer, K. E. (2019). *Industrializing Innovation-the Next Revolution*. Springer Publishing.
- Steiber, A., & Alänge, S. (2020). Corporate-startup Co-creation for Increased Innovation and Societal Change. *Triple Helix Journal*, 1–23. <https://doi.org/10.1163/21971927-bja10004>
- Stensson, J. S., & Wessman, M. W. (2015). Key Success Factors for Collaborative Innovation in Silicon Valley. Lund University. <https://lup.lub.lu.se/luur/download?fileOId=5463416&func=downloadFile&recordOId=5463398>
- Swedish Institute. (2021, November 3). Innovation in Sweden. Sweden.Se. Retrieved February 3, 2022, from <https://sweden.se/work-business/business-in-sweden/a-country-of-innovation>
- The Partnering Initiative. (2018, December). Anticipating, managing and mitigating power imbalances. <https://www.thepartneringinitiative.org/wp-content/uploads/2018/12/Managing-power-imbalances.pdf>
- Toivola, T. (2019). Value co-creation and co-production in startupcorporation relationships: understanding startup expectations.
- Usman, M., Vanhaverbeke, W. (2017) How start-ups successfully organize and manage open innovation with large companies <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJIM-07-2016-0066/full/html?skipTracking=true>

Viki, T. (2018, November 4). Why large companies continue to struggle with innovation. Forbes. Retrieved April 15, 2022, from

<https://www.forbes.com/sites/tendayiviki/2018/11/04/why-large-companies-continue-to-struggle-with-innovation/?sh=2b2d6e5867b4>

Wang, X., Edison, H., Bajwa, S. S., Giardino, C., & Abrahamsson, P. (2016). Key Challenges in Software Startups Across Life Cycle Stages. Agile Processes, in Software Engineering, and Extreme Programming, 169–182. https://doi.org/10.1007/978-3-319-33515-5_14

Weiblen, T., & Chesbrough, H. W. (2015). Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation. California Management Review, 57(2), 66–90. <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.2.66>

Who we are. (2021, November 10). MobilityXlab. <https://www.mobilityxlab.com/en/about-us-5>

Wikhamn, B. R. W. (2020, November). Företagsinitierade innovationshubbar i Sverige | Vinnova. [vinnova.se](https://www.vinnova.se/publikationer/foretagsinitierade-innovationshubbar-i-sverige/). Retrieved April 15, 2022, from <https://www.vinnova.se/publikationer/foretagsinitierade-innovationshubbar-i-sverige/>

World Economic Forum. (2018, January). Collaboration between Start-ups and Corporates A Practical Guide for Mutual Understanding. https://www3.weforum.org/docs/WEF_White_Paper_Collaboration_between_Start-ups_and_Corporates.pdf

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (4th ed.). SAGE Publications, Inc.

Bilagor

Bilaga 1: Översättning av citat

- 4.1.1
 - *“Det är deras smidighet, deras öppenhet och deras värme”*
 - *“en överlevnadsfråga för moderna teknikbolag att ha ett öppet innovationsprogram”*
 - *“Det är därför de [storbolaget] jobbar med oss[startupbolaget], för att vi kan vara snabbare.”*
- 4.1.2
 - *“Vi visste att vi inte skulle jobba så här, så vi var tvungna att förhandla, och vi kom fram till ett resultat som vi båda är nöjda med”*
 - *“Mina förväntningar var väldigt låga innan jag inledde samarbetet och jag har inte blivit besviken”*
 - *“jag tror att visionen finns där, säkrade ett mål, säkrade affärer, växa lönsamt på kort sikt och sedan skulle vi expandera för den bredare visionen.”*
 - *“Vi är anpassade till 95 procent vid det här laget. Jag tycker att vi är i linje med vad vi vill”*
- 4.1.3
 - *“Jag tror att visionen finns där, säkrade ett mål, säkrade affärer, växa lönsamt på kort sikt och sedan ska vi expandera för att bredda visionen. Inga problem”*
- 4.1.4
 - *“Vi vill inte lägga tid på något som inte är värdeskapande, men det har vi varit tvungna att bortse från en hel del”*
- 4.1.5
 - *“Dela sin frustration”*
- 4.1.6
 - *“Det är startupbolaget som i första hand tar risken. Varje minut man spenderar på att arbeta med något som inte genererar intäkter inom 6 månader är en enorm risk”*
 - *“stjälta ens idé”*
 - *“Jag tycker att tanken att de kan stjäla från en är lite överskattad”*
 - *“Om storbolaget hade sagt upp samarbetet hade vi stått utan inkomst”*
 - *“äter”*
- 4.2.1
 - *“Det är en bra språngbräda”*
 - *“de har inga öppna dörrar”*
 - *“Det kräver väldigt mycket handpåläggning”*
- 4.2.2

- “Det är svårt att ha förväntningar på dem eftersom utvecklings- och försäljningscyklerna är så långa och dessa företag är så stora”
- 4.2.3
 - “det är klart inget kontroversiellt i det”
- 4.2.4
 - “Det kommer alltid ner till tid och resurser”

Bilaga 2: Sammanställning anonymiserade respondenter

<i>Anonymiserade respondenter</i>		
Från storbolaget	Intervjudatum	Intervjulängd
A	11 mars 2022	1 h
B	10 mars 2022	1,5 h
C	7 mars 2022	1,5 h
Från olika startupbolag		
X	3 mars 2022	1 h
Y	9 mars 2022	40 min
Z	22 mars 2022	1 h
Innovationshub	15 mars 2022	1 h

Bilaga 3: Intervjumall för storbolag

Interview questions for the large company

Introduction

- Tell us about yourself and the company
- Have you and the company worked together with startups before?

Before

- Why did you start working with the startup?
- What were your expectations before starting to work together? Did it differ from the startup's expectations on you, regarding the following aspects:

- allocation of resources
- time
- access to data and the like
- decision making
- Was there anything specific you were worried about before working together that turned out to be true once you started?
 - Could it have been avoided?

The start phase

- What does the startup offer to you that is unique from other companies?
- What does the work you do together cover?
- What does a normal week look like for you?
- What does the division of labor look like between you?
- Is there a power relationship between you? (dynamics)
 - If so, what does it look like?

The maturation phase

- How have you seen the work you do together change over time, e.g. compared to what it looked like in the initial phase?
- Have you experienced occasions when you felt limited by working with the startup company?
 - If so, in what way?
 - Could this be avoided?
- Are there specific parts of the work you do together that have provided greater net benefit than others?
 - If so, why did they do it?
- Are there any potential areas for improvement to enhance the work you do together?
 - If so, can you suggest concrete improvements?

Involvement of innovation hubs

- Why did you go through an innovation hub?
- What were your expectations on the innovation hub before starting this project?
 - Were these expectations met?
- What does the innovation hub contribute to the work you do?
 - For your part
 - For the startup
- For how long has the innovation hub been involved?
 - Is further involvement planned with them?
 - Are you planning to continue your work with the startup without the innovation hub after the current project is finalized?
- Have you experienced obstacles/difficulties in working with the innovation hub?
- Has something gone worse due to the innovation hub's involvement?
 - What and why?

- Do you have concrete suggestions on what the innovation hub could improve to make it easier for you and/or the startup?

Relationship between companies

- How formal is the project that you have with the startup?
- How aligned are your goals and vision?
- Have the projects aimed to contribute to short-term or long-term results?
- Have you changed your organizational activities to adapt to working together?
 - If not, why not?
 - If so, why did you do it?
 - What changes did you/they make?
- What value is created and for whom in working together?
 - Is the value created by the parties individually or collectively?
- What does the allocation of resources look like for specific projects?
- Do companies mutually allocate resources to project(s)?
- What are the risks?
 - How extensive are they?
- How are the risks divided?
 - Financial?
 - Brand related?
 - Who takes the responsibility if something goes wrong?
- How are rewards shared between the companies?



CHALMERS