

Näringsdepartementet

## Slutrapport av regeringsuppdrag att bidra till utveckling av en modell för kommersialisering av tillgångar i företag

### Bakgrund

Regeringen har gett Vinnova i uppdrag att bidra till utveckling av en modell för kommersialisering av outnyttjade tillgångar i företag. Uppdraget har genomförts av AstraZeneca som representant för större life science-företag och i samråd med regeringens life science-samordnare. Syftet med satsningen är att ytterligare stärka life science-området i Sverige samt att stimulera till innovation genom samverkan mellan större företag och innovativa småföretag och entreprenörer. Ökad kommersialiseringen av forskningsresultat förväntas bidra till Sveriges ställning som ledande nation inom forskning och innovation men också till skapandet av arbetstillfällen genom att fler företag inom området etableras.

### Resultatet från uppdraget redovisas härmed;

Under 2016 påbörjades arbetet där AstraZeneca skulle utveckla en modell för externa aktörer att få tillgång till nedlagda projekt i AstraZeneca för vidareutveckling i egen regi – *spin out projekt*. Målet med arbetet var att skapa en ny arena för innovativa småföretag och entreprenörer att få tillgång till redan existerade projekt av varierande mognadsgrad för möjlig vidare kommersialisering.

Uppdraget har under projekttiden följts av följeforskare från Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Syftet med forskningen har varit att utvärdera och analysera projektet med avseende på potentiella effekter för ingående parter, såväl verksamhetsmässiga som finansiella samt att identifiera eventuella hinder i process och genomförande. Följeforskningen har också haft till syfte att utvärdera om modellen kan fungera som generisk modell för koppling mellan tillgångar hos storbolag och investerare för möjlighet till vidare kommersialisering via ett *spin-out* förfarande (*Bilaga 1*).

Inom ramen för uppdraget har två projekt beviljats finansiering från Vinnova

- Del 1 – framtagande av ramverk och process för spin-out projekt
- Del 2 – initial finansiering av upp till två potentiella spin-out projekt

Del 1 av projektet syftade till att ta fram ett generellt, övergripande ramverk med tillhörande verktyg för att tydliggöra processen för tillskapandet av spin-out projekt. Modellen har initialt etablerats för life science men kan vara tillämpbar även inom andra områden och branscher. Del 1 av projektet har avslutats med följande leveranser:

- Memorandum om understanding (MoU) med fastslagna juridiska och affärsmässiga principer framtagna för bildande av bolag genom spin-out
- Spin-out-team har bildats med relevanta funktionsrepresentanter
- En investerarklubb med svenska och europeiska intressenter har etablerats

Del 2 av projektet hade som mål att finansiera upp till två potentiella spin-out projekt. Till dags dato har ett spin-out projekt framgångsrikt övergått till eget bolag enligt den fastslagna processen i del 1, företaget *onDosis* som baserat på teknik från AstraZeneca erbjuder lösningar för individanpassad och förenklad dosering av läkemedel.

Ytterligare projekt har varit föremål för spin-out men av olika anledningar vilka beskrivs i mer detalj i *bilaga 1* inte fullföljt hela processen till eget bolag.

### **Slutsatser från projektet**

Under framtagande av ramverk och process har vikten av en flexibel approach avseende identifiering av lämpliga investeringspartners påvisats. Venture capital bolag bör kompletteras med andra kategorier av investerare såsom exempelvis universitetsägda holdingbolag. Vidare har tillgång till kompetens och kunskap inom spin-out projektet identifierats som ett viktigt komplement till den fysiska tillgången för att nå progress och full etablering av spin-out projektet till bolag.

Möjligheten att omsätta nedlagda projekt till nystartade bolag via en spin-out modell har sannolikt positiva samhällsekonomiska effekter då modellen faciliterat och möjliggjort bolagsbildningar vilka annars inte realiserats genom att omsätta outnyttjade resurser till potentiella tillväxtbolag. Modellen

har potential att vidare appliceras inom andra branscher än life science för ökad kommersialisering av outnyttjade och resultat och projekt.

Finansieringen från Vinnova har varit avgörande för att möjligheten att genomföra projektet och utveckla en potentiellt generaliserbar modell för tillvaratagande av oexploaterade projekt för vidare bolagsbildning.

För en detaljerad analys av spin-out projektet hänvisas till *Bilaga 1*.

Projektet kommer under första halvåret 2018 att fortsätta med fokus på att identifiera ytterligare spin-out projekt och genomföra överföring till nyetablerat bolag enligt fastslagen process.

### **Ekonomisk redovisning**

Projektet har av Vinnova finansierats med totalt 10 miljoner fördelat enligt följande:

- 1,2 miljoner till följeforskning (se *bilaga 1*)
- 8,8 miljoner till finansiering av potentiella spin-out projekt

### **Bilagor**

*Bilaga 1. AZ BioVentureHub och AstraZenecas spin-out projekt – två open innovation-initiativ inom svensk life science. Björn Remneland Wikhamn, Alexander Styhre, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, 2017*

I detta ärende har tillförordnad generaldirektör Leif Callenholm beslutat. Handläggaren Frida Lundmark har varit föredragande. I den slutliga handläggningen har också enhetschef Karin Eriksson och avdelningsdirektör Jenni Nordborg deltagit.

Leif Callenholm



UNIVERSITY OF GOTHENBURG  
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW



# **AZ BioVentureHub och AstraZenecas spin-out projekt**

- två open innovation-initiativ inom svensk life science

Vinnova Rapport

**Björn Remneland Wikhamn & Alexander Styhre**

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Maj, 2017

## Sammanfattning

Rapporten beskriver och empiriskt analyserar två relaterade innovationsinitiativ inom svensk life science: AZ BioVentureHub och AstraZenecas spin-out projekt. Båda verksamheterna kan ses som lovande och nytänkande modeller för att på olika sätt översätta open innovation till svensk life science. Rapporten baseras på kvalitativ empiri (65 intervjuer, dokument och olika former av observationer) insamlad mellan 2013 och 2017.

AZ BioVentureHub etablerades hösten 2013 av AstraZeneca, med finansiering från Vinnova, Västra Götalandsregionen, Business Region Göteborg samt Carl Bennet AB. Konceptet går ut på att AstraZeneca hyr ut kontor och forskningslaboratorier, mitt inne i hjärtat av storbolagets forsknings- och utvecklingsenhet i Mölndal, till noga utvalda tillväxtföretag inom life science. Man ger dessa företag även tillgång till AstraZenecas världsledande resurser och kompetenser i syfte att fungera som en hävstång i deras utvecklingsprocesser. Våren 2017 bedriver ett tjugotal företag och en universitetsbaserad forskargrupp verksamhet i ”hubben”.

Hösten 2016 initierade AstraZeneca dessutom ett projekt kallat ”spin-out”, med pilotfinansiering från Vinnova. Konceptet bygger på att låta externa investerare och entreprenörer ta över interna utvecklingsprojekt som av olika anledningar har lagts ned av AstraZeneca trots att de har en affärspotential. Nya ”spin-out” bolag etableras, där VC-bolag äger och finansierar den fortsatta verksamheten och där AstraZeneca endast behåller en mindre ägarandel. De nystartade bolagen får ytterligare synergier i att de lokaliseras till AZ BioVentureHub.

Rapporten beskriver mer i detalj vilka fördelar som de två open innovation initiativen innebär för AstraZeneca, deras samarbetspartners och samhället i stort, men också vilka politiska och designmässiga svårigheter som möts när de ska implementeras i praktiken. Eftersom dessa initiativ på många olika plan utmanar rådande processer, strukturer och förhållningssätt krävs ett nytänkande och ett mod i att våga bryta invanda rutiner och tänka i kreativa och utforskade banor.

## Inledning

Den här rapporten syftar till att beskriva och analysera etableringen av AZ BioVentureHub<sup>1</sup> samt ett nystartat relaterat initiativ kallat ”spin-out” projektet. Båda verksamheterna är framtagna och faciliterade av AstraZeneca i Mölndal och kan definieras som ’open innovation’ inom life science industrin.

Life science sektorn är av stor ekonomisk och samhällelig betydelse för Sverige, som källa till kunskap, innovationer, arbetstillfällen och BNP-tillväxt. Samtidigt är det en mycket komplex bransch, med långa och kostsamma utvecklingsprocesser, stark regulatorisk kontroll och hög finansiell risk<sup>2</sup>. Den globala life science industrin har de senaste åren blivit kritiserad för att vara ineffektiv<sup>3</sup>, med storbolag som fokuserar på nedskärningar och effektivisering. Det är också en bransch i stark förändring, med en framväxt av nya aktörer, organisationsformer, arbetsverktyg och affärsmodeller.

Open innovation är en innovationsmodell som allt oftare lyfts fram som intressant och lovande för life science industrin. Begreppet myntades 2003 av Berkeleyprofessorn Henry Chesbrough<sup>4</sup> i hans nu redan klassiska managementbok med samma namn. Open innovation kan ha många olika innebörder men den mest spridda definitionen är en organisations medvetna in- och utflöde av kunskap i syfte att accelerera innovationsprocessen och bredda marknadspotentialen<sup>5</sup>. Tre huvudsakliga typer av open innovation processer har lyfts fram<sup>6</sup>; 1) *inbound* (dvs inflöde av idéer eller innovationer), 2) *outbound* (dvs. utflöde av idéer eller innovationer), samt 3) *coupled* (dvs. löpande iteration mellan externa och interna aktörer). Open innovation har som forskningsfält växt explosionsartat det senaste decenniet, och även om merparten av forskningen kring open innovation hittills har varit starkt fokuserad på IT, high-tech och konsumentnära produkter, så har intresset för mer öppna och distribuerade innovationsprocesser börjat slå rot även inom andra industrier.

Även om läkemedelsutveckling har en lång tradition av innovationssamarbeten över organisationsgränser, exempelvis mellan storbolag och universitet, finns det fortfarande få empiriskt grundade forskningsstudier specifikt om open innovation inom life science området. En förklaring till detta är att innovationssamarbeten inom life science vanligtvis bygger på en immaterialrättslig och transaktionsbaserad logik, det vill säga via kontraktuella inköp och försäljningar av kunskap förpackad till intellectual properties (IP). Äganderättslig tydlighet och kontroll blir således till stor utsträckning styrande för innovationsarbetets organisering. Med tanke på de höga finansiella insatserna, den stora risken för misslyckanden och framför allt det enorma ekonomiska värdet som på sikt kan genereras, är det inte så konstigt att en IP-

---

<sup>1</sup> AZ BioVentureHub är en open innovation-verksamhet inom life science initierad hösten 2014 av AstraZeneca i Mölndal och finansierat av Vinnova, Västra Götalandsregionen, Business Region Göteborg samt Carl Bennet. Spin-out projektet initierades av AstraZeneca hösten 2016 och en pilot finansieras av Regeringen via Vinnova.

<sup>2</sup> Se exempelvis Cowlick, Hedner, Wolf, Olausson, and Klofsten (2011) och Gassmann and Reepmeyer (2005) för mer information.

<sup>3</sup> Se exempelvis Munos (2009) för detaljer.

<sup>4</sup> Se Chesbrough (2003), och se även Chesbrough, Vanhaverbeke, and West (2014) djupare information.

<sup>5</sup> På engelska: ” “Open innovation is the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation, respectively. [This paradigm] assumes that firms can and should use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to market, as they look to advance their technology.” (Chesbrough, 2003)

<sup>6</sup> Se Gassmann and Enkel (2004) och även Chesbrough et al. (2014) för ytterligare definitionsförklaringar.

baserad logik blir dominerande, men för open innovation som forskningsfältet är sådan styrmodell inte särskilt teoretiskt nytänkande. Ett starkt transaktionsorienterat perspektiv kan dessutom i vissa fall hämma den kreativa kraft som gränsöverskridande och generativa samarbeten annars har potential att utveckla<sup>7</sup>, och som exempelvis open source, crowdsourcing och öppna plattformar är ett bevis för. Med andra ord råder det inom life science sektorn fortfarande en brist på empiriska exempel där öppenhet och informella relationsband är en uttalad grundstomme för aktörers gemensamma innovationsmodell. Detta medför att företag som på allvar försöker översätta open innovation modellen till life science gör det under pionjärlika förhållanden utan vidare vägledning från andra liknande initiativ. De måste därmed själva bryta ny mark genom att utmana institutionella föreställningar, invanda arbetsprocesser och etablerade affärsmodeller.

Merparten av forskningsstudierna inom open innovation-fältet är koncentrerade på ”inbound” open innovation, det vill säga hur företag aktivt arbetar med att söka upp och integrera externa idéer med sin egen utvecklingsverksamhet. Mindre fokus har hittills legat på ”outbound” open innovation, där företags interna kunskap tillgängliggörs för andra aktörer att kapitalisera på. Den tredje typen, ”coupled” open innovation, har studerats relativt mycket inom öppen källkod och inom så kallad användardriven innovation, men få studier är gjorda inom branscher med tungt immaterialrättsligt fokus, som exempelvis life science. AZ BioVentureHub och spin-out projektet är därför mycket intressanta initiativ att följa och bygga kunskap kring, då det är verksamheter som innefattar alla tre typerna av open innovation – inbound, outbound och coupled – med nytänkande innovationsupplägg inom en komplex industri. Det är också pågående verksamheter där lärdomar genereras över tid, till skillnad från de många retrospektiva framgångsberättelser som ofta annars lyfts fram.

Rapporten kommer först att kortfattat beskriva tillvägagångssättet för empiriinsamlingen. Därefter kommer AZ BioVentureHub och AstraZenecas spin-out projekt att beskrivas och empiriskt analyseras. Rapporten lyfter fram vilka fördelar och utmaningar som initiativen innebär för de olika inblandade aktörerna, i syfte att belysa hur dessa nya arbetsformer kan ses som inspirationskällor inom life science sektorn såväl som för open innovationsområdet i stort.

## Rapportens tillvägagångssätt

Rapporten bygger på empiri som har samlats in sedan oktober 2013 och fram till april 2017, och består av intervjuer, observationer, och dokumentstudier. Det empiriska arbetet har gjorts i två Vinnova-finansierade studier: dels i ett nyligen avslutat forskningsprojekt med namnet ”Open Innovation för Svensk Life Science”, och dels i ett nyss påbörjat forskningsprojekt med namnet ”Öppna innovationsarenor inom life science” i vilket denna rapport ingår som delrapport.

---

<sup>7</sup> Se exempelvis Remneland Wikhamn (2013) för vidare diskussion.

Sammanlagt har hittills 65 intervjuer genomförts med representanter från olika aktörer inom det svenska life science innovationssystemet, inklusive storbolag, mindre tillväxtbolag, inkubatorer och science parks, universitet, sjukvården och IP experter. Detta har givit oss en bred och allmän förståelse för life science industrin och dess utmaningar. Ett flertal av intervjuerna är dessutom direkt kopplade till AZ BioVentureHub, som forskningsgruppen har följt etableringen av sedan dess uppstart hösten 2013. 14 intervjuer är gjorda med ledningen av AZ BioVentureHub, som har träffats med jämna tidsintervall i syfte att följa såväl den strategiska som den operativa utvecklingen av verksamheten. På senare tid har även spin-out projektet inkluderats i studien. 20 intervjuer är gjorda med representanter från externa företag som har startat operativ verksamhet i ”hubben”. Utöver detta så har vi medverkat i ett flertal workshops, föreläsningar, seminarier och möten på olika sätt kopplade till life science i allmänhet och AZ BioVentureHub i synnerhet. Vi har även samlat in dokument, nyhetsartiklar och hemsidematerial.

Merparten av intervjuerna är transkriberade, och kontinuerligt analyserade i forskningsgruppen enligt vedertagen kvalitativ forskningsansats<sup>8</sup>. Ett flertal vetenskapliga artiklar har publicerats baserat på materialet<sup>9</sup>, och ytterligare är under review-process. Vi har också genomfört ett antal återföringsseminarier med deltagare i studien. Dessutom har vi nyligen startat en webbenkätundersökning bland de aktörer som bedriver aktiv verksamhet i hubben, med syftet att få mer information kring vilka specifika aktiviteter som sker och vilka uppfattningar de olika aktörerna har av att vara lokaliserade i AZ BioVentureHub. Enkätundersökningen kommer dock inte att redovisas i detalj i denna rapport.

## AZ BioVentureHub

### Bakgrund

AstraZeneca är ett globalt bioläkemedelsföretag med runt 60 000 anställda och verksamheter i mer än 100 länder. På senare år har företaget, i linje med övriga storbolagen i branschen, fokuserat mycket på konsolidering och omorganisering för ökad strategisk fokusering, effektivisering och konstadsrationalisering. Det var inom denna kontext som nyckelpersoner på AstraZeneca i Mölndal under hösten 2013 började utveckla en idé som senare skulle komma att kallas AZ BioVentureHub. Mölndal är en av tre strategiska forskningscenter i AstraZeneca<sup>10</sup>, med omkring 2 400 anställda. Efter nedläggningarna av forskningsenheter i Lund och i Södertälje är det den enda kvarvarande forskningsverksamheten som AstraZeneca har i Sverige.

AZ BioVentuerHub som koncept bygger på att AstraZeneca tillgängliggör kontor och forskningslaboratorier i hjärtat av AstraZenecas forsknings- och utvecklingsenhet i

---

<sup>8</sup> Se Miles and Huberman (1984) och Corbin and Strauss (2014) för utförligare beskrivning av den kvalitativa forskningsmetodiken.

<sup>9</sup> Se exempelvis Styhre and Remneland Wikhamn (2015), Styhre and Remneland Wikhamn (2016) och Remneland Wikhamn and Styhre (2017) för publicerade artiklar baserade på forskningsstudiens empiri.

<sup>10</sup> De övriga två strategiska forskningscentren ligger i Cambridge i England (där även huvudkontoret ligger) samt i Gaithersburg i USA.



Mölndal för noga utvalda tillväxtföretag inom life science. Syftet är att skapa en öppen miljö där de mindre företagen kan dra nytta av de världsledande kunskaper och resurser som AstraZeneca genom åren har byggt upp. Till skillnad från mer traditionella science parks som bedrivs i regi av universitet eller regionala innovationssystemaktörer är AZ BioVentureHub faciliterat av ett vinstdrivande storbolag. I denna miljö får de externa småföretagen alltså åtkomst till AstraZenecas teknologier, utrustningar och företagsfaciliteter, och framför allt ges de en möjlighet att interagera med det globala storbolagets världsledande experter inom läkemedelsutvecklingens alla delar. I takt med att en kritisk massa av tillväxtföretag väljer att flytta hela eller delar av sin verksamhet till hubben öppnas även möjligheter för värdeskapande interaktioner och sociala samspel hubbföretagen sinsemellan.



Bild 1: Den fysiska lokaliseringen av AZ BioVentureHub på Mölndal siten (ca 2 400 kvm yta i hjärtat av AstraZenecas forskningscenter)

Ett tjugotal företag och en universitetsbaserad forskargrupp bedriver för närvarande verksamhet på hubben<sup>11</sup>. En handfull ytterligare företag är dessutom i processen att flytta in. Ett viktigt urvalskriterium är att AstraZenecas kunskapsbas kan antas ligga i linje med de behov som det inflyttade företaget behöver i sin fortsatta expansionsfas. Det anses också viktigt att hubbföretagen kan visa en relativt långsiktig stabilitet, exempelvis i form av säkrad finansiering och lovande forskningsresultat. Med andra ord riktas fokus mot utvecklingsföretag som har en relativt hög mognadsgrad, för att de på bästa sätt ska kunna hålla givande vetenskapliga, regulatoriska och marknadsmässiga diskussioner med AstraZeneca. Ett ytterligare kriterium är att hubbföretagen har potential att ge synergier åt varandra, varför en viss grad av heterogenitet i kunskaper och inriktningar anses som fördelaktigt. På senare tid har därmed även fokus riktas mot att attrahera utländska företag och företag i närliggande branscher, såsom medicinteknik.

<sup>11</sup> Våren 2017 var följande aktörer lokaliserade i hubben: Antaros Medical, Athera, Cereno Scientific, Corline, Emeriti Pharma, Emeriti Bio, ForValue, I-Tech, Lipigon, Metabogen, Metynex, Promimic, Q&Q Labs, Swecure, Synergion, Tataa, Vicore Pharma, Vivolux, samt Chalmersbaserade forskargruppen NanoSIMS.

Syftet med hubben var alltså primärt inte att hjälpa hubbföretagen att i tidiga faser skapa nya patent och immateriella tillgångar, utan snarare att fungera som en hävstång för deras redan befintliga IP. AstraZeneca har heller inga juridiska rättigheter till hubbföretagens värdetillväxt<sup>12</sup>, utan hubbföretagen tecknar ett hyresavtal och har utöver detta full kontroll och äganderätt över sin utvecklingsprocess. Separata samarbetsprojekt kan däremot naturligtvis etableras mellan olika parter i hubben, baserade på ömsesidiga överenskommelser och passande kontraktuella arrangemang.

AZ BioVentureHub drivs och faciliteras av AstraZeneca men har finansiering från Vinnova, Västra Götalandsregionen, Business Region Göteborg och Carl Bennet AB. Partners är också Gothia Forum och SP. Stödet innefattar dels etableringskostnader för hubben, inklusive att utveckla och anpassa infrastruktur och nya arbetsprocesser, och dels finansierar det en väl begränsad nedlagd tid av AstraZeneca-personal som engagerar sig som experter och rådgivare i hubbföretagens verksamheter. Ett av argumenten gentemot AstraZenecas ledning för att få dem att ge klartecken till satsningen var en strävan mot ”kostnadsneutralitet” för storbolaget, vilket menas att AstraZeneca ställer upp med tillgängliga resurser utan eget vinstpåslag, under förutsättning att det inte leder till ökade, ofinansierade utgifter för dem själva.

Etableringen av AZ BioVentureHub är inte filantropi från AstraZenecas utgångspunkt. Som en central aktör i den västsvenska och svenska life science industrin är man beroende av en väl fungerande och attraktiv innovationsmiljö som attraherar inflöde och utveckling av strategiska resurser innanför såväl som utanför företagets egna väggar. Samtidigt behöver bolaget kostnadseffektivisera, attrahera kompetens, scouta nya affärsmöjligheter, stärka företagets legitimitet och renommé, och utveckla nya former av produktiva samarbetsformer. AZ BioVentureHubs öppna innovationsmodell, som kortfattat beskrivits ovan, har visat sig kunna agera som en hävstång gentemot merparten av dessa storbolagets utmaningar, samtidigt som den erbjuder de mindre tillväxtföretagen ovärderliga resurser och möjligheter. Trots att life science industrin traditionellt präglas av företagshemligheter och starkt IP-fokus har AZ BioVentureHub lyckats forma ett klimat bland de samlokaliserade hubbföretagen som är både öppet och inkluderande. Även interaktionerna mellan hubbföretagen och AstraZeneca baseras på förtroende och informella band, samtidigt som strukturer, processer och verktyg också har etablerats. Samtliga respondenter som ingår i forskningsstudien har i positiva ordalag berättat hur välkomna de har känt sig och hur imponerade de är av AstraZenecas engagemang och lösningsorienterade inställning.

---

<sup>12</sup> Detta är annars det normala upplägget för storbolag som stöttar mindre företag i utvecklingsprocesser - att de kräver någon form av kompensation i form av exempelvis ägandeprocent, vinstdelning, eller en prioriterad position vid framtida försäljning (så kallad Right of First Refusal).

## AZ BioVentureHubs värdeskapande

### Värde för AstraZeneca

För AstraZeneca har AZ BioVentureHub redan bidragit med ett flertal positiva effekter. Det mest konkreta resultatet är att investerade resurser i exempelvis lokaler, maskiner och kompetens som tidigare var underutnyttjade kan genom hubben delas med externa aktörer för att nå en högre beläggningsgrad. Istället för att göra nedskärningar och outsourcing-upplägg kan med andra ord AstraZeneca behålla och vidareutveckla sin personal och sina faciliteter med hjälp av en indirekt medfinansiering från hubben. Dessutom får de fysisk närhet till ytterligare kompletterande kompetenser genom hubbföretagens inflytt. Närheten till de lovande mindre tillväxtföretagen ger därmed möjligheter till samarbete och till att lära sig nya kunskaper och förmågor.

Även om AstraZeneca inte har några juridiska anspråk på hubbföretagens värdetillväxt får man genom sin närhet ett försprång gentemot eventuella uppköpskonkurrenter genom att de både ges en bättre insikt i hubbföretagens verksamheter och kan genom dagliga möten skapa förtroende och sociala band som underlättar ett framtida övertagande. Dessutom kan AstraZeneca på begäran från hubbföretagen ge dem råd och vägledning som gör deras verksamheter bättre anpassade till storbolagens krav och önskemål. En effekt av detta är att värdet av tillgången för hubbföretaget ökar (och således stiger i pris), men det minskar samtidigt risken för storbolaget att köpa verksamheten då studien har genomförts på ett för dem önskvärt och tillförlitligt sätt. Möjligheter kan också öppnas för att tillsammans skapa nya projekt där båda parter kompetenser tas i anspråk för ett gemensamt utvecklingsarbete.

För personal från AstraZeneca som samverkar med hubbföretagen finns också potentiella positiva effekter. För det första blir de anlitade som experter, och det positiva gensvaret från hubbföretagen gör att de känner sig extra uppskattade för sin kompetens. Interaktionerna gör också att individerna tvingas reflektera, upptäcker nya saker, och lära sig tänka och förklara på nya sätt. De får kliva in i en ny värld för en timme eller två, sätta sig in i utmanande problem, visa sin expertis, känna sig handplockad och nyttig, och ändå inte behöva ta särskilt mycket ansvar i den vidare processen. Att engagera sig i hubben innebär ett kort avbrott från rutinerna och en ökad variation i arbetet, vilket många har lyft fram som inspirerande och motiverande. Det odlar också nya personliga kontakter för den enskilde medarbetaren.

Sammantaget bidrar AZ BioVentureHub till en ökad kostnadseffektivitet och ett bättre resursutnyttjande för AstraZeneca. Hubben öppnar upp för nya affärsmöjligheter och ökat organisatoriskt lärande. Den bidrar till att skapa en bättre arbetsmiljö och ett ökat entreprenöriellt klimat. En viktig sidoeffekt är också att initiativet har väckt stor uppmärksamhet i media och i life science industrin i stort, vilket säkerligen har bidragit positivt till AstraZenecas attraktionskraft och stärkt dess PR-värde gentemot viktiga intressenter såsom samarbetspartners, investerare och framtida arbetskraft.

## Värde för hubbföretagen

I intervjuer med representanter från hubbföretagen framgår att de över lag är mycket nöjda med beslutet att flytta verksamhet till AZ BioVentureHub. Många av dem känner sig speciellt utvalda, och att det är ett kvitto på att man bedriver ett intressant utvecklingsarbete. Närheten till AstraZeneca ger dem en speciell legitimitet även gentemot övriga intressenter, såsom investerare, kunder, andra partnerföretag och myndigheter. Genom att AZ BioVentureHub har varit framgångsrika i att nå medial uppmärksamhet spillar detta naturligtvis även detta över på hubbföretagen.

Basen i AZ BioVentureHub är ett hyreskontrakt där hubbföretaget får kontorsplatser och om önskas forskningslaboratorier. Detta erbjudande skiljer sig i grunden inte särskilt mycket från andra alternativ, exempelvis på science parks eller företagshotell. Priset är också relativt marknadsmässigt. Dock påpekar många av de vi intervjuat att standarden är mycket bra i förhållande till deras tidigare erfarenheter, och framför allt att det finns en mycket väl fungerande infrastruktur och servicefunktion runt faciliteterna med personal som är både kompetent och effektiv. Här finns redan etablerade processer för allt från administration till säkerhets- och skyddsföreskrifter och till praktisk hantering av exempelvis kemikalier, känsliga instrument och djurstudier. Hubbföretagen får också samma access på sina passerkort som vanlig AstraZenecas personal, vilket innebär att de får tillgång till storbolagets infrastruktur i form av allt från restaurang, gym och IT-support till visitkortstryckning och kemptvätt.

En ovärderlig fördel att sitta på AZ BioVentureHub är möjligheten att ta del av AstraZenecas resurser och spetskunskaper inom forskningsbaserade, regulatoriska och affärsorienterade områden. Hubbföretagen kan sitta och informellt diskutera konkreta frågeställningar med globala experter som har både kunskap och många gånger konkreta erfarenheter i ämnet. Genom dessa interaktioner kan småföretaget också lära sig hur storbolaget arbetar och resonerar. De experter de möter har dessutom inget egenintresse i att sälja en viss information eller metodik, till skillnad från många tjänster som köps av konsulter. Andra exempel är att kunna per timme hyra extremt avancerad och dyr utrustning som annars är förbehållit storbolagen, och att få tillgång till AstraZenecas stordriftsfördelar vid inköp av olika produkter och tjänster.

En ytterligare fördel som lyfts fram är att det mindre företaget blir del av en större helhet, en social kontext som ger dem nya kontaktytor och relationsband. Närheten till de andra hubbföretagen lyfts i våra intervjuer fram som minst lika viktiga som närheten till AstraZeneca. Man delar fikarum, man pratar informellt, får nya intryck, inspiration och delar lärdomar med varandra. Med andra ord, den öppna miljön ger det mindre företaget nya affärskollegor och en mer innehållsrik arbetsmiljö. Då och då leder samtalen – med både AstraZeneca och med andra hubbföretag – vidare till olika typer av samarbeten, i form av konsultinsatser eller nya gemensamma projekt. I något fall har det till och med lett till uppstart av nya företag.

## Värde för samhället i stort

För samhället är det till viss del svårt att kvantitativt beräkna effektmål och konkreta positiva resultat genererade av AZ BioVentureHub. Dels innefattas många ”mjuka” värden och indirekta effekter som ofta är svåra att mäta och följa upp. Dels tar utvecklingsprocesserna normalt sett lång tid och kräver möjligtvis en längre mätthorisont än den relativt korta tid som hubben ännu varit igång. Vi kan dock konstatera att hubben har bidragit med konkreta positiva effekter till samhället. Initiativet har ökat chanserna för life science verksamhet att finns kvar och vidareutvecklas i Västsverige, då man redan har lyckats att lockat till sig ny kompetens till regionen – både i form av att företag flyttar verksamheter till hubben och att hubbföretagen nyanställer. Om AstraZeneca såväl som hubbföretagen utbyter värdefull kompetens och ger varandra olika former av hävstångseffekter kan det leda till nya projekt, verksamheter och arbetstillfällen, som på sikt ger nya ekonomiska värden, ökad BNP tillväxt och nya skatteintäkter. Initiativets nytänkande upplägg och dess stora mediala uppmärksamhet ger också positiva spill-over effekter på Sverige som life science land. Modellen har dessutom med vissa anpassningar visat sig vara överförbar till andra industrier, som ABB i Västerås exemplifierat genom SynerLeap<sup>13</sup>.

## AZ BioVentureHubs utmaningar

Trots sin tydliga positiva potential möter ett initiativ som AZ BioVentureHub ofrånkomligen både politiska och designmässiga svårigheter när det implementeras i praktiken, då det utmanar befintliga processer, strukturer och kulturella föreställningar. AZ BioVentureHub utvecklades och etablerades av en eldsjäl i kraft av en mycket senior och handlingskraftig chef på AstraZeneca i Mölndal med stor legitimitet och brett kontaktnätverk. Likt mer konventionella entreprenöriella processer krävs under uppstartsfasen både *mobilisering* och involveringsarbete gentemot interna såväl som externa aktörer, parallellt som initiativet designas och operationaliseras. Tidigt fick man högsta ledningen på Mölndal siten att både stötta verksamheten och ge initiativet relativt fria tyglar med att testa olika idéer i skarpt läge.

Att låta anställda i externa bolag befinna sig i företagets lokaler kräver både ett säkerhetsmedvetande och en tillåtande organisationskultur. Att dela med sig av strategiska resurser till utomstående aktörer kräver dessutom en organisatorisk vilja och flexibilitet, och eftersom dessa resurser inte ”ägs” av AZ BioVentureHub behövs förståelse och delaktighet också från övriga delar av företaget. Gränsdragningar måste förtydligas kring vad som är tillåtet och otillåtet – vilket sker genom både skriftliga dokument och i praktisk handling. Interna förgivettaganden om hur saker och ting bör eller skall gå till väga måste kunna ifrågasättas för att göra det möjligt att gå de nya gästerna i hubben till mötes.

En stor generell utmaning med den öppna innovationsmodellen är att styrning och kontroll inte är möjligt på samma sätt som för internt innovationsarbete. Detta är påtagligt även i AZ BioVentureHub, där hubbföretagen förvisso har ett hyreskontrakt som reglerar

---

<sup>13</sup> Se <http://synerleap.com> för mer information om en satsning som ABB har gjort med inspiration och viss vägledning från AstraZeneca.

grundläggande rättigheter och skyldigheter, men där övriga interaktioner baseras på aktörernas välvilja och ömsesidiga förtroende snarare än hierarkisk eller avtalsmässig beordring. Vikten av relationsbaserade förtroenden visar också hur personberoende hubbens verksamheter blir – åtminstone under etableringsfasen – och där återigen de initiala eldsjälarna sätter stor prägel på inte bara hubbens innehåll utan också dess styrande värderingar.

## AstraZenecas spin-out projekt

### Bakgrund

När Henry Chesbrough introducerade begreppet open innovation i hans första bok från 2003<sup>14</sup>, var han starkt influerad av sin studie av Xerox PARC och deras innovationsprocess under 80- och 90-talet. PARC var vid den tiden ett briljant forskningscenter med fantastiska talanger och intressanta utvecklingsprojekt. Samtidigt blev det med tiden allt mer känt som en spin-off miljö där många av innovationer såldes av eller licensierades ut till andra aktörer och att det var först när de kom utanför PARCs väggar som de började nå kommersiell framgång. En av orsakerna till varför Xerox lät innovationerna lämna företaget var att de vid avyttringstidpunkten inte ansågs ligga i linje med företagets strategi. Chesbrough pekar också på en allmän tendens att ledningen ofta lägger ner projekt som förvisso kan ses som lovande men är riskfyllda (vad han kallar ”false positives”), istället för att uppskatta projekt som ser svåra ut men som har hög potential (vad han kallar ”false negatives”). Detta på grund av att företag har begränsade resurser till sitt förfogande och man av politiska såväl som affärsmässiga skäl inte vill lägga dem på projekt som senare kommer att misslyckas.

Som alla stora läkemedelsbolag driver AstraZeneca många parallella utvecklingsprojekt i egen regi, och investerar tid, energi och enorma finansiella resurser i att ta lovande idéer till färdiga produkter. Utvecklingstider kan löpa över 10-15 år och kräva investeringar på miljardbelopp. Under dessa oerhört komplexa innovationsresor är det – i likhet med studien av Xerox PARC – inte ovanligt att företaget tar beslut om att avsluta projekt trots att de egentligen inte är dåliga i sig. Orsaker till detta kan exempelvis vara att de anses för riskfyllda, för kostsamma eller blir nedprioriterade i relation till andra mer strategiskt centrala projekt. Den normala åtgärden blir då att försöka sälja projektresultaten till externa aktörer i utbyte mot likvida medel som sedan kan användas i den kvarvarande innovationsverksamheten. Alternativet, om detta inte är möjligt, är att projekten läggs ”på hyllan” och med tiden kommer att redovisas som avvecklad verksamhet.

Redan när hubben etablerades fanns idéer om att låta externa aktörer få tillgång till dessa nedlagda projekt och öppna upp nya vägar för entreprenörer eller innovativa småföretag att fortsätta utvecklingsarbetet i egen regi, men med bibehållen stark koppling till AstraZenecas innovationsmiljö. I takt med att AZ BioVentureHub blev förverkligad och växte

---

<sup>14</sup> Se Chesbrough (2003) för mer information om Xerox PARC studien.

i omfång, konkretiserades dessa planer i något som fick namnet spin-out projektet. Kortfattat tar spin-out projektet sin utgångspunkt i projekt som AstraZeneca har utvecklat i sina interna utvecklingsprocesser men där man av olika anledningar har valt att inte fortsätta arbetet trots att det har en affärspotential. Ägandeskapen för de flesta av dessa projekt ligger organisatoriskt på Business Development, men då projekten söker externa köpare övergår de till en avyttringsprocess (så kallad "divestment") som även den drivs av AstraZenecas Business Development enhet. Spin-out projektet utgör en parallell och i viss mån konkurrerande avyttringsprocess, där köparen inte som brukligt betalar likvida medel för att ta över tillgångarna<sup>15</sup>. Istället behåller AstraZeneca maximalt 19.9% av ägandeskapet i projektet som omformas till ett bolag med ny ledning och personal, och som geografiskt placeras på AZ BioVentureHub. På detta sätt behåller verksamheten sin närhet till den kompetens som från början utvecklat den, får tillgång till hubbens alla fördelar, och ändå ges strategisk frihet och entreprenöriell drivkraft i sin fortsatta utvecklingsresa.

Under hösten och vintern 2016 började arbetet att på allvar sjösätta spin-out projektet. Ett förberedande arbete gjordes för att ta fram ett antal verktyg i form av bland annat ett "memorandum of understanding", ett legalt ramverk och ett "process letter" som tillsammans tydliggör proceduren och vilka juridiska villkor som föreligger. Ett antal interna "assets" valdes sedan ut, och tänkbara investerare uppuktades i syfte att etablera pilotprojekt för att testa och vidareutveckla modellen i skarpt läge. Att mobilisera intresse hos rätt investerare är naturligtvis en nyckelaktivitet. Det skall vara VC-bolag som både har möjlighet och kompetens att utvärdera förslagen, har tillräckligt tillgängligt kapital för att finansiera vidareutvecklingen av projekten, samt kan formera ett nytt kompetent team som driver det nystartade bolaget.

AstraZenecas spin-out verksamheten är finansierad som ett pilotprojekt av Vinnova<sup>16</sup>, med stöd för framtagandet av processer och styrdokument samt med en möjlighet för två spin-out projekt att få viss finansiering för att ompaketera de interna resultaten och förtydliga dess attraktionskraft gentemot externa investerare (göra mindre analyser, marknadsundersökningar, due dilligence etc). Syftet är också att ta fram en generisk modell som långsiktigt kan användas för att koppla ihop storbolags industritillgångar med investerare, oavsett bransch.

## Spin-out projektets potentiella fördelar

### Värde för AstraZeneca

Det finns naturligtvis en enormt stor värdepotential för AstraZeneca i att låta externa entreprenörer med hjälp av finansiering från Venture Captial-bolag driva vidare projekt som ligger "på hyllan". Vid uppstart av ett nytt bolag erhåller förvisso AstraZeneca inga likvida

---

<sup>15</sup> En normal divestment affär för AstraZeneca brukar innefatta en fast summa "upfront", samt vissa överenskomna "milestone agreements" och i vissa fall en royalty på färdig produkt.

<sup>16</sup> Egentligen är det Regeringen, via Vinnova, som finansierar detta utvecklingsarbete genom deras samverkansprogram för life science. Budgeten ligger på 10 miljoner kronor.

medel, som skulle varit fallet vid en normal avyttring, men man behåller å andra sidan en länk till det fortsatta projektet via sitt delägarskap. Det framtida marknadsvärdet för detta ägandeskap är naturligtvis väldigt svårt att uppskatta vid bolagets uppstart, men det bokförda värdet för de nedlagda projekten är vanligtvis mycket lågt. Lyckas projekten så kan det leda till en hög framtida värdeutveckling utan att AstraZeneca behöver lägga så mycket ytterligare egen arbetskraft och eget investeringskapital på dess utvecklingsresa. Med andra ord kan storbolaget kapitalisera på nedlagda resurser som annars hade kunnat bli ”sunk cost”.

Spin-out verksamheten har även andra potentiella fördelar för AstraZeneca än de direkt finansiella. Eftersom spin-out bolagen är tänkt att lokaliseras i AZ BioVentureHub innebär det samma positiva effekter som de övriga hubbföretagen ger storbolaget, det vill säga kostnadsdelning av investerade resurser i lokaler, maskiner och kompetens, och en fysisk närhet till externt utvecklad avancerad kunskap, inspiration från nya arbetsätt och nya affärskulturer (som mer i detalj beskrivits i tidigare avsnitt). Effekterna på AstraZenecas affärskultur och entreprenöriella lärande kan mycket väl bli än starkare med spin-out bolag, då dessa bolag vanligtvis ligger mycket tidigare i utvecklingsprocessen än de nuvarande hubbföretagen.

Etableringen av spin-out bolagen gör att AstraZeneca inte helt förlorar kopplingen till de avvecklade verksamheterna, vilket gör att de i viss mån kan behålla en breddning av affärsfokus och finna synergier med kvarvarande interna strategiska områden. Många gånger finns personal i AstraZeneca som fortfarande känner starkt emotionellt för projekten då de kan ha arbetat i dem under en lång tid, och de har då också utvecklat en djup kunskap kring projektens vetenskapliga såväl som utvecklingsmässiga möjligheter och utmaningar. Genom uppstart av spin-out bolag öppnas möjligheten för dessa dedikerade medarbetare att på olika sätt fortsätta att interagera med verksamheten – antingen som timinhyrda experter, eller att de eventuellt kan ta tjänstledigt en tid och pröva att jobba som entreprenörer. I vilket fall som helst ökar inspirationskraften och de entreprenöriella möjligheterna för AstraZenecas personal, och stärker storbolagets generella entreprenöriella förmåga.

## Värde för VC-bolagen och Spin-out bolagen

För de externa investerarna, dvs. VC-bolagen, öppnas en möjlighet att investera i verksamheter som har storbolagets kvalitetsstämpel och som kan ha drivits i AstraZenecas regi under lång tid och med enorma resurser nedlagda. De erbjuds upp till 80% av ägandeskapet utan att behöva betala för de redan nedlagda satsningarna, i utbyte mot att ansvara för finansiering och drift av spin-out bolagets fortsatta verksamhet. De startade företagen erbjuds genom AZ BioVentureHub dessutom en unik och attraktiv miljö att utvecklas i.

Fördelarna för spin-out bolagens lokalisering på AZ BioVentureHub överensstämmer med de övriga hubbföretagen, det vill säga närheten till såväl andra hubbföretag som AstraZenecas kompetenser och resurser, en speciell legitimitet gentemot viktiga intressenter, en stor medial uppmärksamhet, och bra faciliteter och kringliggande



service (som mer i detalj beskrivits i tidigare avsnitt). För spin-out bolagen är i många fall närheten till AstraZeneca än viktigare än för övriga hubbföretag då projekten är initierade av AZ BioVentureHub, och medarbetare på storbolaget har specifik kompetens och inblick i projektens historik och potential. Denna kunskap kan vara svår att helt överflytta vid uppstartsskedet, och att man är kvar i samma närmiljö utgör därför en ytterligare säkerhet för verksamheten. Det samma gäller för den ofta enorma informationsmassan som genereras i större utvecklingsprojekt, och som kan vara utspridd på många olika delar i storbolagets IT-system. Det är inte helt lätt att extrahera ut och dela all viktig information kopplad till projektet, men om spin-out bolaget är i AZ BioVentureHub ökar möjligheten att ge det access till sådana data.

### Värde för samhället i stort

Även om AZ BioVentureHubs verksamhet som tidigare nämnts kan vara svår att mäta effekter på, är spin-out bolagen lättare att följa upp i form av bolagens rekryteringar, värdeskapande, och genererade skatteintäkter. Detta eftersom bolagen med all sannorlighet inte hade existerat om inte spin-out projektet hade faciliterat deras tillblivelse. Samhällsekonomiskt är således spin-out bolagen nyttiga, då de förvandlar samhällsligt ”svinn” till potentiella värdeströmmar. Dessutom bidrar spin-out projektet till en breddning av AZ BioVentureHubs fokusområden, vilket ökar möjligheten till nya skärningspunkter mellan olika kunskapsfält, som kan stärka kunskapsutvecklingen för hubbens olika intressenter. En framgångsrik spin-out verksamhet kopplad till AZ BioVentureHub kan även generera positiv medial uppmärksamhet och öka det kreativa klimatet inom den svenska life science sektorn generellt. En framgångsrik implementering av spin-out projektet i AstraZeneca har också potential att få spridning till svenska storbolag i andra industrier.

### Spin-out projektets utmaningar

Vid uppstarten av spin-out projektet möter initiativet inte oväntat ett flertal svårigheter och utmaningar. I likhet med etableringen av AZ BioVentureHub utmanas AstraZenecas upparbetade processer och ansvarsstrukturer, såväl som kulturella förgivettaganden. Även i detta fall initierades arbetet av en intern eldsjäl med hög intern legitimitet (för övrigt samma person som startade AZ BioVentureHub) och man fick återigen stöd från högsta ledningen. Denna gång involverades dock tidigt fler centrala aktörer från moderorganisationen – från Business Development, de olika terapiområdena samt juridiska avdelningen – då det ansågs viktigt att förankra initiativet med de interna enheter som är direkt berörda av spin-out verksamheten. Tillsammans med dem sker allt från scanning av lämpliga spin-out projekt till att utveckla processer och verktyg, och att efter övertagandet kunskapsmässigt fortsätta stötta spin-out företagen i hubben.

En stor utmaning för AstraZeneca är att på ett välgrundat och någorlunda strukturerat sätt analysera huruvida ett projekt är lämpligt för spin-out eller ej. Dels gäller det att få

tillgång till information från Busienss Development om vilka kandidater som kan tänkas vara aktuella. En första fråga som behöver klargöras är om projektet verkligen ligger utanför den strategiska riktning som AstraZeneca själva har. En efterföljande fråga är om AstraZeneca kan bidra med kompetens och stöd i AZ BioVentureHub trots att projektet inte är i linje med AstraZenecas strategi. Och en tredje fråga är hur en eventuell spin-out affär skulle stå sig i jämförelse med en normal avyttring. I andra fallet får man likvida medel direkt, baserat på 100% av det nuvarande uppskattade värdet, och möjlighet att satsa kapitalet i egna utvecklingsprojekt. I spin-out fallet får man 20% delägarskap i ett nystartat lovande företag där VC-bolag går in med fortsatt, ofta relativt omfattande finansiering. Under överföringsprocessens gång kommer i de flesta fall både en försäljningsprocess och en spin-out process att löpa parallellt, och den som först når ett avslut blir juridiskt bindande. Detta gör att båda processerna måste vara transparenta både internt gentemot varandra, och externt gentemot tänkbara övertagare av projektet.

En annan utmaning för AstraZeneca är att paketera projekten på ett för VC-bolagen smakfullt sätt. Eftersom projekten tidigare har drivits internt krävs det många gånger ett ytterligare arbete för att få externa aktörer att både förstå och bli intresserade av dem. Vinnovas stödpengar finansierar detta arbete för två pilotprojekt, men en långsiktig lösning måste därefter utarbetas. Och förutom finansiering krävs även att rätt individer – vanligtvis AstraZeneca medarbetare – har både möjlighet och vilja att lägga tid på analysarbete i verksamheter som sedermera kommer att avyttras. Här krävs dessutom ofta mer än expertkunskap i den vetenskapliga potentialen, då VC-bolagen framför allt på ett begripligt sätt behöver förstå marknadspotentialen.

En relaterad utmaning till ovan nämnda paketering av spin-out kandidaterna är att formera och lära känna de potentiella investerarna. Ett stort arbete har lagts ned på att skapa en så kallad "investerarklubb" med ett flertal inbjudna VC-bolag som kontinuerligt kan bearbetas. Initialt riktades fokus på stora svenska investerare i life science (ex. Health Cap, Sjätte AP-fonden, Karolinska Development, etc.), men insikten kom relativt snabbt att det behövas en betydligt större kritisk massa. Dels går respektive investerares investeringsmöjligheter i cykler beroende på vilket frigjort kapital de för tillfället har till förfogande, och dels skiljer sig de olika investerarnas strategiska intresseinriktningar åt. Därför har AstraZeneca även börjat titta på större investerare från andra regioner (såsom övriga Europa, USA och Kina), och inom andra fält än läkemedelsutveckling (såsom medtech).

För VC-bolagen finns också ett antal utmaningar att bemästra om de ska ta sig an spin-out projekt. För det första rör det sig om investeringar och investeringsupplägg som de inte är särskilt vana vid, vilket kräver en anpassningsförmåga till nya krav på analyser och kompetenser. Att utvärdera projekt med härkomst från storbolag kan skilja sig i form av komplexitet och informationsmängd, men också i form av en annan maktrelation i jämförelse med att investera i mindre bolag. Upplägget kräver också en förändrad värderingsmodell, vilket komplicerar bedömningsunderlaget. Merparten av spin-out projekten ligger dessutom i

tidigare faser (ex. pre-kliniska studier utan humandata) och inom andra fokusområden än vad de uppbyggda VC-bolagen normalt investerar i.

En mycket stor skillnad mot mer konventionella investeringsobjekt är att spin-out projekten saknar personal och ledning, och att det i huvudsak är investerarens eget ansvar att tillsätta rätt kompetens för det nya bolaget. Att hitta sådan kompetens är inte alltid enkelt, då det krävs både hög vetenskaplig och regulatorisk kompetens men också ett entreprenöriellt driv och en affärsmässig inställning. För vissa VC-bolag är detta ett mindre problem då man redan har ett väl uppbyggt nätverk inom life science branschen, men för andra investerare kan detta ses som ett svårt hinder. Här uppkommer också frågor kring hur AstraZeneca ställer sig inför att deras egen personal kan tänkas vilja flytta över till det nystartade bolaget.

Sammanfattningsvis har lärdomen tidigt dragits att det är relativt svårt att ta fram allmängiltiga riktlinjer och processer, eftersom enskilda projekt avsevärt skiljer sig åt (exempelvis i vilken fas det ligger i, vilken kunskapsbas den bygger på etc), och hur intresse genereras hos respektive investerare. Premissen "one size fits all" är med andra ord problematisk, samtidigt som det heller inte går att behandla varje spin-off som en unik process med helt egna spelregler.

## Slutsatser

AZ BioVentureHub har i denna rapport beskrivits som ett mycket kreativt open innovation initiativ, som också har visat sig vara enormt uppskattat hos både AstraZeneca och hos hubbföretagen. Verksamheten har fått stor medial uppmärksamhet där den har lyfts fram som ett framgångsrikt exempel på hur open innovation kan implementeras i praktiken inom life science. Modellen har dessutom använts som inspiration för ABBs etablering av SynerLeap, i en industri som verkar under helt andra institutionella premisser.

Etableringen av AZ BioVentureHub har inneburit ett ganska hårt arbete hos en handfull eldsjälare i AstraZeneca, med stark uppbackning från högsta ledningen och från medarbetare på hela Mölndal siten. Detta trots att det kvantitativt kan vara svårt att göra en rättvis bedömning av effekterna av AZ BioVentureHub, då många av de uppkomna strategiska fördelarna är "mjuka" faktorer (såsom ökat lärande, relationsbyggande, en entreprenöriell kultur, och en intressantare arbetsmiljö).

I takt med att AZ BioVentureHub har materialiserats har miljön i sig skapat möjligheter för AstraZeneca att testa och utveckla fler "öppna" innovativa innovationsinitiativ. Ett sådant exempel är spin-out projektet. I sin grundidé är det ett smart upplägg för storbolaget att göra affärer på verksamheter som man själv inte vill eller har möjlighet att fortsätta lägga resurser på. Att starta delägda bolag tillsammans med externa aktörer kan mycket väl definieras som outbound open innovation<sup>17</sup> och är i sig ingen unik affärsmodell. Det som adderar en speciell dimension till processen är att de nya spin-out

---

<sup>17</sup> Se Gassmann and Enkel (2004) och även Chesbrough et al. (2014) för ytterligare fördjupning kring outbound open innovation.

företagen lokaliseras i AZ BioVentureHub, vilket kan leda till stora synergieffekter och på så sätt ge open innovation modellen en än högre potential. Samtidigt leder spin-out verksamheten ofrånkomligen till ett flertal utmaningar för både AstraZeneca och för VC-bolagen, vilket kräver att man på båda sidor vågar tänka i nya banor, bryta invanda processer och rutiner, och modifiera sina analysverktyg.

Såväl AZ BioVentureHub som spin-out verksamheten är fortfarande under utveckling, och det är tidigt att dra alltför långt gångna slutsatser kring deras utfall i praktiken. Spin-out delen har exempelvis ännu endast varit igång ett par månader. Båda verksamheterna innefattar aktörer som måste kunna arbeta över organisationsgränser och finna styrmodeller som bygger på fler dimensioner än hierarkisk kontroll och transaktionsorienterad logik. Detta eftersom det krävs involvering från långt många fler aktörer än storbolaget självt, och som tillsammans måste arbeta iterativt med varandra över tid. Långsiktiga relationer och uppbyggt förtroende blir här minst lika viktiga mekanismer som juridiska kontrakt – och tillit tar tid att bygga. Det vi dock kan sluta oss till är att både AZ BioVentureHub och spin-out verksamheten är nytänkande initiativ som tänjer på gränserna för vad som kan anses som användbara arbetsmodeller inom life science industrin, och de utgör lovande exempel på hur open innovation kan översättas till nya kontexter om bara modet och drivkraften finns.

## Referenser

- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (Eds.). (2014). *New Frontiers in Open Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3 ed.). Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Cowlrick, I., Hedner, T., Wolf, R., Olausson, M., & Klofsten, M. (2011). Decision-making in the pharmaceutical industry: analysis of entrepreneurial risk and attitude using uncertain information. *R&D Management*, 41(4), 321-336.
- Gassmann, O., & Enkel, E. (2004). *Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes*. Paper presented at the R&D Management Conference.
- Gassmann, O., & Reepmeyer, G. (2005). Organizing Pharmaceutical Innovation: From Science-based Knowledge Creators to Drug-oriented Knowledge Brokers. *Creativity and Innovation Management*, 14(3), 233-245.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*. Beverly Hills, California: Sage publications.
- Munos, B. (2009). Lessons from 60 years of pharmaceutical innovation. *Nat Rev Drug Discov*, 8(12), 959-968.
- Remneland Wikhamn, B. (2013). Two Different Perspectives on Open Innovation – Libre versus Control. *Creativity and Innovation Management*, 22(4), 375-389.
- Remneland Wikhamn, B., & Styhre, A. (2017). Open Innovation as a Facilitator for Corporate Exploration. *International Journal of Innovation Management*, 21(6).
- Styhre, A., & Remneland Wikhamn, B. (2015). Connecting life science entrepreneurs with resources and expertise: the role of iungens brokerage in life science innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*.
- Styhre, A., & Remneland Wikhamn, B. (2016). The institutional work of life science innovation leadership: the case of a bio venture hub. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 11(4), 253-275.