

Förutsättningar och hinder för innovationer inom den gröna näringen

Henrik Ahlsten och Christoffer Hamilton



Förutsättningar och hinder för innovation inom den gröna näringen – En fallstudie utifrån sex fall

Preconditions and barriers to innovation in Swedish agriculture

Handledare: Universitetsadjunkt Jan Larsson, SLU, AEM
Btr handledare: Professor Ewa Rabinowicz, SLU, Inst för ekonomi
Examinator: Professor Peter Lundqvist, SLU, AEM

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: Grundnivå, G2E

Kurstitel: Examensarbete inom affärsledarskap

Kurskod: EX0356

Program/utbildning: Affärsledarskap – påbyggnadsprogram för kandidatexamen

Utgivningsort: Alnarp

Utgivningsår: 2011

Omslagsbild: Christoffer Hamilton

Serietitel: nr: Självständigt arbete vid LTJ-fakulteten

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: Innovation, MINT, Projekt, Drivkraft, Kompetens, Innovationsprocess, Konkurrenskraft, Triple Helix, Kluster, Gruppsamarbete, Innovationssystem



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för landskapsplanering, trädgårds- och jordbruksvetenskap

FÖRORD

Affärsledarskap är en ett-årig påbyggnadsutbildning som omfattar 60 högskolepoäng (hp). I utbildningen är det obligatoriskt att genomföra ett eget arbete som ska presenteras med en skriftlig rapport och ett seminarium. Detta arbete kan t.ex. ha formen av ett mindre försök som utvärderas eller en sammanställning av litteratur vilken analyseras. Arbetsinsatsen ska motsvara minst 10 veckors heltidsstudier (15 hp).

Idén till studien har delvis genomförts på uppdrag av Agrifood economics centre i Lund och vårt eget intresse för ämnet.

Ett stort tack till samtliga företag som ställt upp på intervjuer och gjort det möjligt för oss att genomföra detta arbete. Vi vill också tacka våra externa handledare från Agrifood economics centre, Professor Ewa Rabinowicz och Agronom Eva Kaspersson som hjälpt oss med utformningen av arbetet och kommit med feedback. Slutligen stort tack till Lennart Wikström som delgivit oss många bra råd om litteratur och innovativa företag att intervjua.

Universitetsadjunkt Jan Larsson har varit handledare och Professor Peter Lundqvist har varit examinator.

Alnarp maj 2011

Henrik Ahlsten och Christoffer Hamilton

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

FÖRORD	1
SAMMANFATTNING	4
SUMMARY	6
1. INLEDNING	8
1.1 BAKGRUND.....	8
1.2 MÅL	8
1.3 SYFTE.....	8
1.4 AVGRÄNSNING	9
1.5 METODBESKRIVNING	9
2. LITTERATURSTUDIE	10
2.1 BESKRIVNING OCH DEFINITION AV INNOVATION.	10
2.1.1 Innovationer – inte bara produkter.....	10
2.2.1 VARFÖR BEHÖVER VI INNOVATIONER?.....	11
2.2.2 Konkurrenskraften inom svenskt lantbruk	11
2.2.3 Konkurrensfaktorer.....	12
2.2.4 Processinnovationer relaterat till sysselsättning.	13
2.2.5 Produktinnovationer relaterat till sysselsättning.....	14
2.3 IDÉER – GRUNDEN TILL EN INNOVATION	15
2.3.1 Storföretagens beteende.....	16
2.3.2 Ventures	16
2.3.3 Misslyckande en viktig del.	18
2.3.4 Osäkerhet och risktagande	19
2.3.5 Motivation och drivkraft.	19
2.4 VAD ÄR INNOVATIONSPROCESSEN?.....	19
2.4.1 Innovationsprocessen är en lärande process.....	20
2.5 ATT ARBETA I PROJEKT.....	24
2.5.1 Nätverk.....	24
2.5.2 Kompetens	24
2.5.3 Mentoror	25
2.5.4 Grupsamarbete	25
2.5.5 Kulturklimat.....	26
2.5.6 Projektformen	26
2.5.7 Projektledningsfaser	27
2.5.8 Milstolpar och grindar.....	27
2.6 INNOVATIONSSYSTEM.....	28
2.6.1 Kluster	29
2.6.2 Linjära och nationella systemet.	29
2.6.3 Triple helix.....	33
3. MATERIAL OCH METOD.....	34
3.1 FORSKNINGSANSATS.....	34
3.2 PRAKTISKT TILLVÄGAGÅNGSÅTT	35
3.2.1 Planering och förarbete.....	35
3.2.2 Vårt val av organisationer	36
3.2.3 Genomförande av intervjuer	36
3.3 KVALITET OCH ETISKA ÖVERVÄGANDEN	36
3.4 METODDISKUSSION	37
4. RESULTAT	38
4.1 BESKRIVNING AV FÖRETAGEN/INFORMANTERNA.....	38
4.1.1 Borgeby fågel och vilt.....	38
4.1.2 Pehrson Hertz AB	38

4.1.3 Vikentomater AB.....	38
4.1.4 Stafva gård.....	39
4.1.5 Wapnö AB.....	39
4.1.6 Ångavallen AB	39
4.2 RESULTATEN AV INTERVJUERNA	40
5. ANALYS.....	44
5.1 INNOVATIONSPROCESSEN	44
5.1.1 Idéidentifieringen.....	44
5.1.2 Selektionen.....	45
5.1.3 Innovationsprojekt och arbetssätt.....	46
5.1.4 Effekter och påverkan	49
5.2 VILKA HINDER SOM FINNS FÖR ATT EN IDÉ SKALL BLI EN INNOVATION	49
6. DISKUSSION	51
7. SLUTSATS	53
8. REFERENSER.....	54
8.1 SKRIFTLIGA	54
8.2 MUNTliga	55
9. BILAGOR.....	56

SAMMANFATTNING

Syftet med detta arbete är att beskriva hur innovationsprocessen ser ut bland företag inom den gröna näringen. Vidare att ta reda på är hur idéer sprids mellan företag och organisationer samt vilka hinder som finns för att en idé skall bli en innovation.

Den riktiga beskrivningen av en innovation är en kommersialisering av en ny idé eller ide som inte tidigare funnits på marknaden. Idéer är grunden till alla innovationer. Idéer är spännande, människor blir nyfikna och vill se utveckling och förnyelse. Människor vill konkurrera med idén, tjäna pengar på att lyckas med den. *Olsson (2008)* beskriver hur mätning av innovationsförmågan i team kan gå till. De kallar detta för MINT – Mät inspiration för innovativa team. Denna modell är utvecklad för att kunna användas av företag för att mäta deras innovationsförmåga. Modellen består av fyra övergripande mätområden, innovationsidentifiering, projektselektering, projekt och arbetssätt och effekt och påverkan.

Innovationssystem kan beskrivas som ett sätt att organisera ett utvecklingsförlopp. Det är det sätt som företag och organisationer är sammanlänkade med varandra och de spelregler som finns i samhället för att driva fram innovationer. Innovationssystem omfattar de organisationer, företag, och individer som tillhandahåller och efterfrågar kunskap och teknologi och de regler och mekanismer som dessa använder för att interagera med varandra genom.

Sex fall med företag verksamma på landsbygden och med koppling till lantbruk och livsmedelsproduktion undersöktes i denna studie. Semiinstruerade intervjuer genomfördes med var och en av dessa och därefter analyserades innovationsprocessen med hjälp av MINT metoden.

Fyra av sex företag har aktivt letat efter de idéer som deras innovation bygger på. Förankringen av idéerna har varit lätta i alla företag som intervjuats. Men fyra av dem uppgav att de kämpat länge med att få igenom dessa idéer i andra större organisationer utan att lyckats. Innovationsprojektet har utgjort en stor del av företagets totala verksamhet i tre av fallen. Det är också dessa som har stött på störst problem under innovationsprocessen. De andra har haft en helt annan approach under sina innovationsprocesser och haft en stabil verksamhet i grunden som hjälpt till att finansiera innovationsprojekten.

De som stött på problem under innovationsprocessen har gjort det under den fas som *MINT- modellen* kallar för Innovationsprojekt och arbetssätt. Två av företagen expanderade väldigt snabbt under denna fas.

Endast i ett av fallen uppgav informanten att det var att tjäna pengar som var drivkraften bakom innovationen. De andra svarade att det var att skapa någonting som inte funnits innan eller att det var kul att jobba med människor och att sälja.

Nätverk kan i denna studie identifieras som mycket viktigt för innovationsprocessen. Två av informanterna har pekat på att nätverk utanför deras egen bransch har varit särskilt viktiga för att de skall få inspiration och ny idéer. Mentorerna är också någonting som flera av de vi intervjuat har framhållit som någonting som hade hjälpt dem under

innovationsprocessen. Någon typ av mentorsprogram hade varit intressant att se i framtiden för att stärka innovationsförmågan.

Det går utifrån vår studie att se att de företag som genomfört innovationer sett problem med finansieringen som det största hindret för att lyckas.

SUMMARY

The purpose of this essay was to describe how the innovation process looks among companies in the agricultural industry in Sweden. Furthermore, to research how ideas spread between companies and organizations. And to look at what barriers that exist for an idea to become an innovation.

The description of an innovation is the commercialization of a new idea or an idea which has not previously been on the market. Ideas are the foundation of all innovation. Ideas are exciting, people get curious and want to see development and renewal. People want to compete with the idea and make money from the success of it. Olsson (2008) describes how the measurement of innovation in a team works. They call this MINT. This model is designed to be used by companies to measure their innovation capability. The model measure four main areas: innovation identification, selection of a project, innovation project and practice and power and influence.

Innovation systems can be described as a way to organize a course of development. It is the way that companies and organizations are interconnected with each other and the rules that exist in the community to drive innovation forward. The innovation system includes the organizations, businesses and individuals providing and seeking knowledge and technology and the rules and mechanisms that they use to interact with each other.

Six companies operating in rural areas and linked to agriculture and food production were investigated in this study. Semi instructed interviews were conducted with the leaders for each of the six companies and then analyzed according to the MINT method.

Four of the six companies have actively been searched for the idea or ideas that their innovation is based upon.

To gain approval of the ideas has been easy in all companies interviewed. But four of them reported that they had earlier been struggled for a long time to get their ideas recognized in other large organizations without success. The innovation has made a large proportion of the total activity of the companies in three of the cases. These companies are the ones who encountered the greatest difficulties during the process of innovation. The other three companies have had a completely different approach in their innovation processes. They had a stable cash cow that helped them to finance the innovation project.

Those who encountered difficulties during the process of innovation did it during a stage of the innovation process that the MINT-model refers to as the Innovation project and practice. Two of the companies expanded very rapidly during this phase.

Only in one case did the informant state that it was to make money that was the motivation behind the innovation. The other replied that it was to create something that has never existed before, or that it was fun working with other people or to sell there products.

Networks and contacts have been identified in this study as an essential part of the innovation process. Two of the informants have indicated that the network beyond their own industry has been particularly important for them to get inspiration and new ideas.

Mentors are also something that many of those we interviewed pointed out that something that had helped them during the innovation process. Some type of mentor program would be interesting to see in the future to strengthen the capacity for innovation in this industry.

It is also concluded from this study that the companies that were interviewed see the difficulty to find financial capital as the biggest obstacle to success.

1. INLEDNING

1.1 BAKGRUND

Innovationer är ett ord som är mycket populärt att använda idag när man talar om att skapa tillväxt. Termen används väldigt frikostigt och allt möjligt kallas idag för en innovation. Den riktiga beskrivningen för en innovation är en kommersialisering av en ny idé eller ide som inte tidigare funnits på marknaden (*Benner, 2005*).

Vår utgångspunkt för detta arbete är att den Svenska landsbygden behöver mer arbetstillfällen och behöver bli mer konkurrenskraftig. Vi vill därför titta på hur innovationsprocessen sett ut bland företag som varit innovativa och se hur dessa skiljer sig åt.

1.2 MÅL

Det är att få en bild av hur idéerna till innovationer inom landsbygden/ lantbruket kan spridas mellan olika organisationer. Vilka organisationer som har varit inblandade och undersöka hur information om nya idéer sprids mellan dessa.

Tidigare mål är att reda ut vilka faktorer som är viktigast för att en innovation blir genomförbar. Vilka hinder som var de största att överbrygga för en innovatör. Vad var det som stälpte projekten som inte blev genomförda trots en bra idé i botten.

Senare mål är att diskutera om det finns ett problem inom de gröna näringarna som gör att få innovationer uppstår och hur spelar teorier om marknadsmisslyckanden och fri konkurrens in i detta.

1.3 SYFTE

Syftet med detta arbete är att beskriva hur innovationsprocessen ser ut bland företag inom den gröna näringen. Vidare att ta reda på hur idéer sprids mellan företag och organisationer samt vilka hinder som finns för att en idé skall bli en innovation.

Detta underlag ska leda fram till huvudsyftet, en diskussion om vad det offentliga kan göra för att främja uppkomsten av fler innovationer. Vår förhoppning är att detta kan komma till nytta för att utveckla Svenskt lantbruks och landsbygdsföretags konkurrenskraft.

1.4 AVGRÄNSNING

Av praktiska skäl väljer vi att avgränsa oss till att intervjua företag/ innovationsprojekt i södra delarna av Sverige. Vi ska avgränsa oss till innovativa företaget på landsbygden, med inriktning på ”matlandet Sverige”. Med hjälp av våra interna och externa handledare har vi samlat ihop en bruttolista med intressanta innovativa företag.

I första hand vill vi undersöka innovationsprocessen och hur denna uppstår för de olika företagen samt jämföra likheterna och skillnaderna företagen emellan.

1.5 METODBESKRIVNING

Arbetet genomförs som en kvalitativ fallstudie. Vi har valt att använda oss av intervjumetoden för att samla in fakta. Vi har strävat efter att majoriteten av de utvalda företagen ska ha haft lantbruksanknuten bakgrund, d.v.s. att de gått från traditionellt lantbruk och utvecklat någon mer innovativ idé som de sedan implementerat i företaget.

2. LITTERATURSTUDIE

2.1 BESKRIVNING OCH DEFINITION AV INNOVATION.

Ordet innovation kommer ursprungligen från latin och betyder något nytt, som är lönsamt och konkurrenskraftigt. Innovationen är en idé som förts i en process ända fram till marknaden, denna process kallas för innovationsprocess och omfattar även skapandet av prototyper, produktionsprocessen, marknadskanaler och marknadskunskap. Innovatör avser den eller de som står för innovationsprocessen från idén till det att innovationen finns på marknaden. Det är dock vid enstaka undantag då det endast förekommer en aktör, entreprenör eller uppfinnare under hela innovationsprocessen (Vedin, 1995).

Sverige rankas högt i jämförelser mellan länders innovationsförmåga. Sverige är bra på nya uppfinningar och nya idéer. Men få av dessa lyckas komma ut på marknaden och bli någonting som folk är beredda att betala pengar för. Så i själva verket är Sverige svaga på innovationer. Det är kunderna som avgör om en innovation är en innovation eller bara en ny idé (Olsson, 2008). Detta visar även den svenska innovationsparadoxen. Trots att mycket pengar läggs på forskning så blir mycket få av forskningsprojekten till innovationer (Grufman et al., 2003).

2.1.1 Innovationer – inte bara produkter

Det finns flera typer av innovationer, De brukar delas upp i produktinnovationer och processinnovationer se figur 1. (Edquist et al., 2002)

När det gäller produktinnovationer definieras dessa som nya eller förbättrade produkter som produceras till försäljning. Dessa produkter kan vara helt nya för världen eller endast nya för ett visst land eller företag då de spridits till dem. (Edquist et al., 2002) beskriver att produktinnovationer definieras som ”varor eller varukvaliteter som konsumenter ännu inte är bekanta med”. Det är endast produkter som produceras för att säljas på marknaden som går under kategorin produktinnovation, det innebär att tjänster och varor som produceras för producentens användning inte räknas in i produktinnovationer.

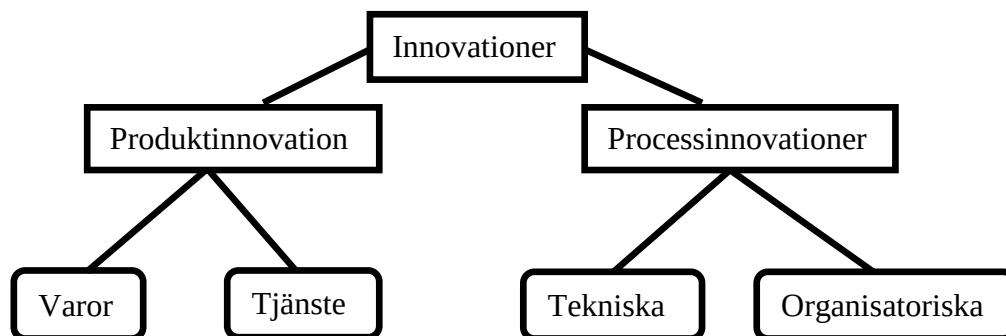
Några exempel på produktinnovationer inom produktionen av varor är: genmodifierade jordgubbar, ett nytt läkemedel, industrirobot på 1960- talet eller en mobiltelefon. Exempel på produktinnovationer som är tjänster är en ny datortjänst, hyra videofilm via internet eller en ny organisatorisk och administrativ konsulttjänst.

Sättet att producera nya varor och tjänster är definitionen av processinnovationer, vilket är en fråga om hur de befintliga produkterna framställs. I definition talades det om en ”produktionsmetod eller ett nytt sätt att marknadsföra en vara som ännu inte är beprövad i den berörda tillverkningsbranschen” (Edquist et al., 2002).

Processinnovationer delas in i organisatoriska och tekniska innovationer.

Organisatoriska processinnovationer definieras som nya sätt att organisera arbete eller en ny införd organisationsform. Det kan vara nya sätt att organisera företagsaktiviteter som t.ex. FoU eller produktion som inte innehåller några tekniska finesser utan handlar om att ta tillvara på mänskliga resurser.

De organisatoriska förändringarna är viktiga för produktivitetstillväxten och konkurrenskraften som kan leda till en ökad produktivitet och en minskad sysselsättning. De tekniska processinnovationerna är materiella varor som har förbättrats genom en teknisk förändring och som används i produktionsprocessen, exempel på det är ny IT-utrustning och maskiner för papperstillverkning (*Edquist et al., 2002*).



Figur 1: Olika typer av innovationer, (*Edquist et al., 2002*).

2.2.1 VARFÖR BEHÖVER VI INNOVATIONER?

Under de senaste årtiondena man lyfts fram betydelsen av innovationer för att öka tillväxten. Innovationer skapar ett ökat värde och lärande i organisationer som kan utvecklas till konkurrenskraft. En ny global konkurrenssituation har växt fram och detta har gjort att många traditionella styr- och konkurrensmedel har satts ut spel (*Benner, 2005*).

För att behålla sin konkurrensförmåga måste företag fungera som en innovativ organisation för att inte stagnera. Att våga ta risken att satsa på idéer och att avsätta tid till att jobba med idéerna ses som två faktorer som är viktiga för att skapa en innovativ organisation (*Olsson, 2008*).

2.2.2 Konkurrenskraften inom svenskt lantbruk

I och med EU-medlemskapet 1995, har internationaliseringen inom det svenska lantbruket ökat radikalt då gränsskydd och andra handelshinder mot de andra EU-länderna försvann. Detta har blivit en öppning för det svenska lantbruket, då det ökat möjligheterna för ökad export och import.

EU:s jordbrukspolitik förändrades ytterligare genom 2003-års jordbruksreform då stora delar av jordbruksstöden frikopplades från själva produktionen. Frikopplingen innebar att jordbruksproduktionen inom unionen blev mer marknadsinriktad och mindre beroende av EU-stöden. Det har observerats att Sveriges handel med

jordbruksprodukter och förädlade livsmedel har ökat markant sedan EU-medlemskapet, importen och exporten har ökat med nästan 100 % (*Ekman & Gullstrand, 2006*).

2.2.3 Konkurrensfaktorer

Det finns en rad olika faktorer som ökar marknadsförspånet och framhäver konkurrensmönstret på många sätt i företagets nya innovativa miljö.

Dessa är kreativitet, tid och action, bredd, kombinationsförmåga, gränsöverskridande samt den ökade osäkerheten.

Kreativiteten definieras som förmågan att skapa nya och originella kombinationer som bidrar till en starkare konkurrenssituation. (*Vedin, 1995*).

Michael E Porters grundtankar i porterskolan är olika koncept och tekniker som är lämpliga för företagsledare att använda för att genomföra olika konkurrent- och branschanalyser samt få vägledande fakta för att kunna fatta strategiska beslut som ger möjligheter till konkurrensfördelar (*Bengtsson & Skärvad, 2001*).

Företagets resultat bestäms av branschstrukturen och företagets konkurrensposition, enligt Porters teori. Branschstrukturen syftar till att besvara hur attraktiv branschen är genom att analysera den långsiktiga lönsamheten samt vilka faktorer som bestämmer lönsamheten. Det kan man ta reda på genom att använda konkurrenskraftsmodellen. Gällande företagets strategi ställer man sig frågan vad som bestämmer och avgör konkurrenspositionen inom företagets bransch, dessa är kostnadsfördelar och differentieringsfördelar.

De fem konkurrenskrafterna utgör villkor, begränsningar och de förutsättningar ett företag bör följa inom sin bransch för att uppnå tillräckligt bra avkastning på de kapital de investerat se figur 2. Lönsamhetspotentialen inom ett område bestäms av:

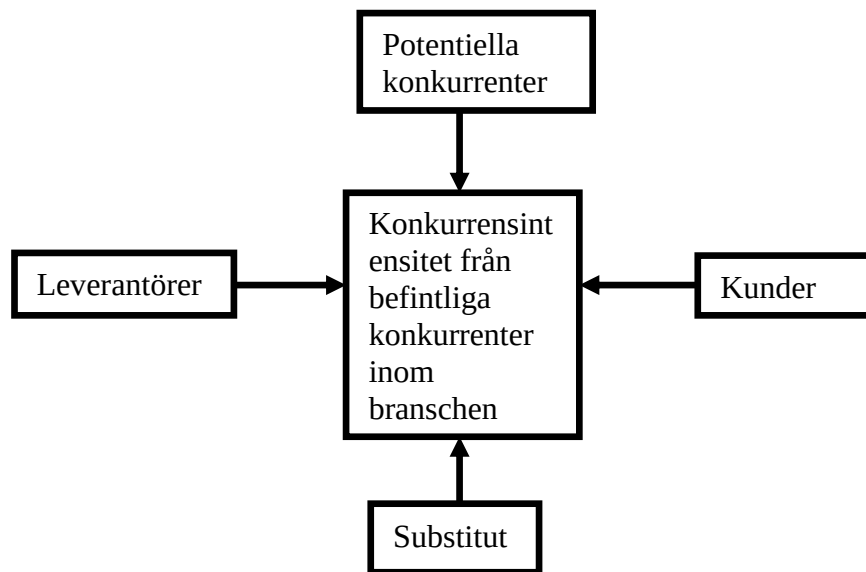
Konkurrensintensiteten mellan befintliga konkurrenter: Konkurrensintensiteten påverkas främst av kapacitetssituationen och branschens tillväxttakt, men även koncentrationsgraden, övergångs- och utträdeskostnader.

Leverantörernas förhandlingsstyrka: Förhandlingsstyrkan hos leverantörerna innehåller b.l.a. faktorer som differentiering av insatsvaror, betydelsen av en viss volym för leverantören, integrationsmöjligheter och koncentrationen.

Kundernas förhandlingsstyrka: Förhandlingsstyrkan hos kunderna bestäms framför allt av priskänsligheten, informationstillgången, integrationsmöjligheter, inköpsvolym och byteskostnader.

Hot från substitutprodukter och tjänster: Hoten kan uppstå p.g.a. att köparen har intresse av att välja substitut, byteskostnaderna kan vara avgörande för köparen och att förhållandet mellan pris och att prestanda mellan substitut och den nuvarande produkten/tjänsten kan vara en avgörande faktor.

Hot från potentiella konkurrenter: Dessa hot kan bero på vilka inträdeshinder som finns i branschen, de vanligaste hinderna är stordriftsfördelar, patent och kapitalintensitet. Andra hinder som kan ställa till med problem är de restriktioner och hindren som ställs upp av myndigheter och andra utomstående krafter. (*Bengtsson & Skärvad, 2001*)



Figur 2. De fem konkurrenskrafterna ("Five- forcesmodellen") (Bengtsson & Skärvad, 2001).

De fem konkurrenskrafterna bestämmer lönsamhetsnivån genom sin påverkan på priser, kostnader och nödvändiga investeringar som företaget uppmanas göra för att behålla sin position på marknaden.

Konkurrenskrafterna avgör vilken genomsnittlig lönsamhet branschen har och vilka förutsättningar som finns, därefter kan lönsamhetsnivån jämföras med andra branschers lönsamhetsnivå för att få ett mått på hur attraktiv branschen är för tillfället. För att uppnå en långsiktig lönsamhetsnivå gäller det att ha starka och hållbara konkurrensfördelar som är svåra att matcha för konkurrenterna.

Kostnadsfördelar och differentieringsfördelar är två generiska konkurrensfördelar. Kostnadsfördelarna är förmågan att ha lägre kostnadsnivå än konkurrenterna genom t.ex. stordriftsfördelar och inläringseffekter. Differentieringsfördelar är förmågan att med hjälp av en unik produkt/ tjänst, unik marknadsföring samt andra förhållanden som ökar kundens behovstillfredsställelse vilket innebär att kunden är beredd att betala ett högre pris för produkten/ tjänsten än för motsvarande produkt/ tjänst hos konkurrenter (Bengtsson & Skärvad, 2001).

2.2.4 Processinnovationer relaterat till sysselsättning.

Processinnovationer handlar om hur något produceras och är indelade i tekniska och organisatoriska processinnovationer. Dessa är mycket viktiga för att länder och företag ska kunna öka sin produktivitet och öka eller bevara konkurrensförmågan gentemot konkurrenter. Den vanligaste åtgärden är främst att se över kostnader och reducera arbetskostnader, därför finns det tendenser till att processinnovationer minskar sysselsättningsgraden. Men i andra och tredje ledet kan processinnovationerna få kompenstationseffekter som får sysselsättningen att öka.

De tekniska processinnovationernas arbetsbesparing skiljer sig mycket mellan olika sektorer och produktioner. Normalt brukar nya processtekniker öka arbetsproduktiviteten vilket i sin tur reducerar företagens, sektorns, landets eller regionens sysselsättning vilket leder till att sysselsättningseffekten blir negativ. Likaså påverkar den organisatoriska processinnovationen sysselsättningsgraden och produktiviteten, vissa kan öka arbetsproduktiviteten inom produktionsprocessen med en minskad sysselsättning som följd. Det finns också andra kategorier i den organisatoriska processen som är kapitalbesparande som inte har några direkta effekter på sysselsättningsnivåerna (*Edquist et al., 2002*).

2.2.5 Produktinnovationer relaterat till sysselsättning

Effekten på sysselsättningsgraden kan bli positiv då nya områden utvecklas, eller neutral då arbetskraften förflyttas till ett nytt område. Produktinnovationer är ett försummat område inom traditionell ekonomisk teori, likaså är analyseringen av sysselsättningseffekter.

Det kan bero på att produktinnovationer ofta behandlas som en slags kompensationsmekanism i förhållande till processinnovationer istället för att separat behandlas som en form av sysselsättningsbestämmande faktor.

I boken beskrivs en teori som hävdar att produktinnovationer är en stark faktor när det gäller att reducera teknologisk arbetslöshet till följd av processinnovationer, till skillnad från andra kompensationsmekanismer. Detta resonemang stämmer väl överens med en annan teori där man utvecklat en teorimodell där existensen av arbetsbesparande teknologiska utvecklingsbanor utpekats som en ofrånkomlig process inom etablerade branscher (*Edquist et al., 2002*).

Det förklaras också att lösningen med lönesänkningar inte skulle få en negativ kompenationseffekt och att minskningen av den personliga inkomsten inte skulle stimulera efterfrågan utan reducera den.

Industrin ägnar en stor del av sin FoU på att utveckla nya och/eller bättre produkter. Intensiteten skiftar dock mellan olika sektorer och bestäms av tekniska möjligheter samt möjligheten till en rimlig avkastning från nya produkter. Sysselsättningen växer snabbare i FoU- intensiva industrisektorer än i andra sektorer och det kan man se i varuproducerande sektorer som t.ex. elektronik- och läkemedelsbranschen.

En annan rapport från boken beskriver en europeisk studie av internationella spridnings- och uppkomstmönster för nya teknikbaserade varor: ”innovationer utvecklas främst inom ett kluster av högteknologiska varuproducerande branscher, medan ett annat tjänstekluster är den viktigaste köparen av teknisk sofistikerade maskiner och utrustningar” (*Edquist et al., 2002*).

Exempel på faktorer som kan förklara varför vissa sektorer kan tendera att ha nya varor som är förknippade till hög produktivitet är: marknadsformen (imperfekt konkurrens), mindre flexibla produktionsfaktorer, stordriftsfördelar, aggregationsnivån samt faktumet att in- och outputs är heterogena dvs. att kvaliteten kan förändras.

Den högre produktiviteten och produktivitetstillväxten som är relaterade till nya produkter innebär inte minskad sysselsättning med mindre arbete per producerad enhet, istället är källan till den växande arbetsproduktiviteten kvoten mellan produktionsvärdet och sysselsättningen. Produktionstillväxten i kombination med varuinnovationer handlar om höjt pris på produktionen och inte om en ökad fysisk produktion.

Produktionstillväxten ökar välfärden för medlemmar av enheten som producerar innovationen. Produktion av nya varor kan leda till fler jobb och högre produktivitet. Som tidigare nämnts kan produktinnovationer även omfatta nya tjänster, vilket innebär att det genereras nya ekonomiska aktiviteter som i sin tur kan alstra sysselsättning. De tjänstesektorer som har en stor andel välutbildad personal kan klassificeras som kunskapsintensiva eller högteknologiska. Likaså de tjänstesektorer som investerat mycket i humankapital kan man betrakta som kunskapsintensiva även då de saknar kostnader för FoU. Tjänsteföretag med högutbildade anställda kan betraktas som likvärdig med andra sektorer som är FoU - intensiva. De tjänstesektorer som har ett nära samband mellan en ny vara och en ny tjänst är generellt mer innovativa än andra sektorer är (*Edquist et al., 2002*).

2.3 IDÉER – GRUNDEN TILL EN INNOVATION

Idéer är grunden till alla innovationer. Idéer är spännande, människor blir nyfikna och vill se utveckling och förnyelse. Människor vill konkurrera med idén, tjäna pengar på att lyckas med den. Nyheter hjälper även till att bryta upp låsta situationer eller framtvunga önskvärda organisationsförändringar.

Drivandet av idéer kan vara av ett stort värde för medarbetare och kan ge drivkraft och återuppliva svaga produktlinjer. En förverkligad idé ger organisationen stolthet och inspiration till fler nya idéer som i sin tur kan ge ny kunskap och ny marknader etc. Men av 100 idéer är det kanske bara en som blir till en innovation. Detta kan ha flera orsaker. Det finns många förklaringar på varför nya idéer har svårt att förankras, en anledning kan vara att idén är svår att förstå sig på. Desto svårare och nyare den är ju färre är det som vågar satsa på den. Nya idéer börjar med höga kostnader och låg omsättning, därför har de extra svårt att överleva om man jämför med redan etablerade produkter där en existerande omsättning redan finns. En annan problematik med nya idéer är att de oftast tar mycket tid då det inte går titta på hur andra har gjort för att lyckas (*Vedin, 1995*).

Det är många idéer som accepteras och ses som lovande, men då kommer försenade utredningar och pressade leveranser in i bilden och då får idén ligga på is tills någon annan hunnit före med idén eller den första idégivaren tröttnat på väntandet (*Vedin, 1995*).

(*Vedin, 1995*) anser att det är viktigt att fatta instinktiva beslut när de gäller idéer, man får gå efter magkänslan och fråga sig själv om det är något att satsa på eller inte. Ofta kan idén brista p.g.a. för långa idé-vägar, då idén ska passera många olika instanser för att genomföras. Samtliga medarbetares känsla av att känna en oföränderlighet genom känslan att deras trygghet är hotad då företaget ska införa en ny obeprövad idé, har också en stor betydelse varför många idéer inte förankras.

En riskrädd organisation har en försiktig mentalitet och förlitar sig på undersökningar och använder olika typer av garderingar (*Olsson, 2008*). Ofta sätter man då det säkra före det osäkra genom att satsa på det som ger mindre pengar och innebär mindre risk än det som ger mer pengar men innebär mer risk. Det finns också en tendens att man ser marknaden utifrån hur den ser ut i dagsläget och därmed drar sig från att genomföra idén då man riskerar att förväxla dagens marknad och försäljning med de externa behoven av kunskap och teknik etc. Då kan de nya möjligheterna glömmas bort då det gäller att möta behoven i dagens marknadsläge.

När det gäller ledarskap för idéer är det bra om den förändringsinriktade chefen skapar visioner om hur idén ser ut, accepterar idéer och är risktagande gällande idéerna. Verksamhetsklimatet ska vara livfullt, dynamiskt, stort engagemang, motivation hos medarbetarna och diskussionsmöjligheter kring idéerna är också viktigt. Det är inte en förutsättning att verksamhetsklimatet måste vara konfliktfritt, utan trivsel inriktat mot själva arbetsuppgifterna är viktigare än trivsel med chef eller medarbetare. Dessa förutsättningar beror på vilken bransch och natur verksamheten har (*Vedin, 1995*).

2.3.1 Storföretagens beteende

Undersökningar som gjorts på hur svenska storföretag hanterar innovationsfrågor kan beskrivas på följande sätt (*Vedin, 1995*).

De företag som satsar på att införa ny teknik tidigt är mer innovativa även om det är någon annan som utvecklat tekniken. En dåligt definierad ansvarsfördelning återspeglar ett företag med låg innovationsförmåga.

De företag som är innovativa och lyckosamma har fler än en väg att gå för att genomföra en idé. Målbilden är dessutom mer komplex.

De företag som ser produktgenskaper som ett av de främre konkurrensmedlen är mer innovativa än andra företag.

De företag som dragit ner på det självständiga i innovationsprocessen och delegerat den på andra divisioner, har det snabbt visat sig att delegeringen lett till ett alltför kortsiktigt och låg innovativt perspektiv för företaget.

De svåraste interna hindren som företagen upplever för innovationerna är bl.a. låg riskbenägenhet, brist på resurser och tid för att satsa, en stel organisation, revirtänkande, dålig planering och kommunikation (*Vedin, 1995*).

Med utvecklingen av internet och andra kommunikationsformer har även sättet som innovationer uppkommer på förändrats. Användarna är de som kommer på de stora radikala idéerna. Stora organisationer har svårt att satsa på en idé som är en radikal idé, på en marginal-marknad med konsumenter vi aldrig varit i kontakt med förut. Det är inte säkert att det kommer ge avkastning men det kan bli väldigt stort i framtiden. I stora organisationer lägger man istället fram idéer om att stegvis utveckla existerande produkter, sälja de på existerande marknad till existerande konsumenter. Mer och mer kommer uppfinnaren inte att veta vad en uppfinning skall användas till det, kommer konsumenterna komma på när de använder den (*Leadbeater, 2007*).

2.3.2 Ventures

Venture organisationer har kommit och gått ända sedan 1970- talet då en tredjedel av USAs storföretag var venture företag. Då gjordes ofta utvecklings- och forskningsavdelningarna om till venture organisationer, detta blev dock inte långvarigt för 1974 var samtliga ventures borta igen. Anledningen till misslyckandet var trycket på för snabba vinster, den höga graden av exponering samt recessionen. Även i Sverige går riskkapitalbranschen upp och ner, men den går inte att jämföra med den amerikanska då vi i Sverige inte haft tålamod att utveckla branschen så pass bra som USA (*Vedin, 1995*). Riskkapitalsatsningar innebär en långsiktig satsning där mycket tålamod krävs, förlusterna kan bli stora vid felsatsning och vinsten kan bli i form av en ordentlig kapitaltillväxt vid rätt satsat riskkapital. Riskkapitalinvestorer lägger ner mycket tid i början genom kontakt med sitt portföljföretag för att öppna dörrar åt företaget, ge tips

och se så de prioriterar rätt saker. Likviditeten är viktig så snabba affärer kan genomföras samt då man ska ligga ute med pengar för att kunna producera och leverera. De snabba order som är betalda i förskott leder till att man får en feedback från kunder/marknaden och det är det som behövs för att kunna styra samt utveckla idéer till innovationer. Om man jämför ett normalt projekt med ett venture-projekt, ligger de lika omsättningsmässigt efter två år.

Men om man jämför dem efter fyra år har venture-projektet upp mot 50 % större säljvolym är det normala projektet, och efter sex år har det växt så det är dubbelt så stort (Vedin, 1995).

Nedan nämns några olika typer av venture-satsningar:

Internt venture: Är då en separat venture-grupp byggs upp med en speciell ledningsgrupp som har en specifik kompetens. Gruppen behandlas separat och måste få tillräckligt med tid på sig och inte råka ut för allt för täta byten av inriktning och mål.

Fadderskap: Är när ett storföretag tar ett eller flera oberoende venture-företag under sina vingar för att stödja med hela eller delar av kapitalet, men även stödja med sina distributions-, marknads och servicekanaler. Detta hjälper de små företagen att nå en större marknad medan det större fadderföretaget löper mindre risk att satsa på något nytt. Det man ska vara klar över är att konfliktelement kan uppkomma plötsligt då venture-företagens produkter blir konkurrenter till de "egna" produkterna. Följden kan bli att det blir stopp för en lyckad marknadsföring.

Amning av nya företag: Innebär att ett storföretag står för kapital, marknadsföring, forskning, hjälp till ledning, tillverkning etc. den rad stabstjänster ställs därmed till förfogande, problemet är att undvika konflikter mellan entreprenören och vissa av experterna.

Ett storföretag kan också gå in som riskkapitalföretag: Innebär fördelen med att ha direktkontakt med den nya utvecklingen.

Möjligheten att köpa upp eller bli delägare i ett nytt intressant företag är för många stora företag en möjlighet att göra en nysatsning utifrån sitt eget företag. Satsningar görs ofta med andra venture-företag och det ställs stora krav på en kompetent ledningsgrupp. Problematiken som kan uppstå i denna konstellation kan vara att entreprenörerna som anlitas tjänar mycket pengar, och då riskerar venture-chefen att få en reducerad chefslön istället. Venture-chefen kan då bli en oberoende risksatsare i stället eller att han/ hon får andelar i företaget där vederbörande satsat pengar i, detta kan då resultera i att olika intressekonflikter kan uppkomma.

Riskkapitalföretag eller fonder: Är en annan form av satsningar där man satsar på en etablerad oberoende kapitalplacerare. Detta kan vara ett bekvämt sätt att få översyn på olika aspekter av framtida uppköpsobjekt och värdera samt komma i kontakt med ny teknik. Man kan få en intressant information om möjligheter till förköp av utvecklingsbolag, men man saknar dock möjligheten att påverka investeringsvalen. Denna form av satsning kan också vara ett sätt att stimulera konkurrensen på områden med få leverantörer på och det ger i sin tur en bra grund för att följa marknadens utveckling, lednings- och finansieringsknep samt olika marknadsmekanismer (Vedin, 1995).

2.3.3 Misslyckande en viktig del.

Innovationsprocessen ser olika ut, beroende på projektets karaktär. Det krävs många skilda kompetenser och egenskaper, intuition, inlevelseförmåga, abstraktion och improvisation för att lyckas med processen då inget projekt är det andra likt. Förmågan att hantera de individer som är inblandade i processen är också en stor del.

De som alltid lyckas med sina satsningar har förmodligen misslyckats tidigare. Ett exempel på det är ett framgångsrikt företag i USA: ”Om fler än 40 % av våra utvecklingsprojekt lyckats, då har vi misslyckats. Vi vill hålla frekvensen misslyckade projekt över 60 %. Annars tar vi inte tillräckligt stora risker. Och bara stora risker ger stora vinster” (Vedin, 1995).

Det gäller alltså att satsa på riskfyllda, osäkra projekt och acceptera samt se positivt på de misslyckade projekten. De misslyckade projekten bör lyftas fram och analyseras för att ge lärdomar, speciellt de personliga erfarenheterna av misslyckade projekten. Samtidigt är det viktigt att kunna avbryta projekt som tenderar att gå åt fel håll i tid, för att hålla de ofrånkomliga förlusterna på en nivå som man klarar (Vedin, 1995).

Ny innovativ teknik och nya växande marknader ger betydligt högre avkastning än de som varit med på marknaden länge och är etablerade. Det ligger därför nära till hands att satsa på den ny och innovativ teknik. Livscykeln inom den innovativa tekniken är inte 10 år utan snarare 10 månader.

Ett företag kan hamna i en situation då de kan falla på grund av ett enskilt projekt, då kan det finnas lösningar där man kan dela på projektet med någon annan men då delas också vinsten. Det finns också lösningar då tekniken kan köpas upp, högskolor och uppdragsinstitut kan ibland också vara till hjälp då de ibland kan arbeta snabbare och billigare än företaget.

Den egna organisationen är också viktig att utnyttja, i den kan det finnas mycket resurser, kunskap, idéer, marknadskontakter och fysiska resurser. Det är särskilt de omedvetna och strukturella faktorerna som är viktiga och intressanta att analysera eftersom de inte är så lätta att upptäcka eller ändra på (Vedin, 1995).

Om man har svårt för att satsa på många större projekt och man därför ägnar sig mer åt fler mindre projekt som är mer kortsiktiga, då är risken att resurser tas från de mer långsiktiga projekten. Detta kan leda till att de följdinvesteringar som projekten leder till gör att företaget blir mindre flexibelt. Med en extra produktvariant eller en förlängd livstid hos en äldre produkt är de marginella vinsterna inte så pass bra som om man hade satsat på en ny produkt. Den föråldrade nuvarande produkten jämförs kanske inte heller mot den nya produkten som kunde funnits om man inte satsat på den äldre produkten i stället. Detta är en beskrivning på en ond cirkel, då ett företag som inte har några framtidsprodukter som genererar ett sämre kassaflöde som används till kortsiktiga modifikationer på produkter som är på väg bort från marknaden. En ändring på detta kan komma till stånd först när någon rationaliserat bort större delar av de överflödiga, oekonomiska produkterna eller då någon inifrån eller utifrån får fram en ny och bärande idé (Vedin, 1995).

2.3.4 Osäkerhet och risktagande

Innovationsprocessen är en mycket riskfylld process, man kan säga att oddsen för att lyckas är en chans på tre jämfört med ett projekt där de är 80 % sannolikhet att lyckas. Om man jämför ett projekt som kan ge ett på tre med en miljon i vinst och ett 80 procentigt projekt som ger 100 000 kr i vinst så är en chans på tre bättre.

Om man ser det fallet till verkligheten så är det inte många som accepterar för små odds därför den personliga risken är för stor och att det inte går att bygga upp ”portföljer” av de projekten. Risken man är beredd att ta är knuten till på vilken sikt man ser projektet, vid ett långsiktigt projekt måste sannolikheten att lyckas vara hög. Att ange en sannolikhet för framgång är inte alltid möjligt, det finns två intressanta element i innovationsfallet (*Vedin, 1995*).

Det första elementet är den tekniska osäkerheten vilket innebär att det inte är givet att idén tekniskt kommer bli realiserad, man frågar sig om det går att göra på ett angivet sätt till ett visst pris? Det andra elementet är frågan om osäkerheten i marknaden: vilket utfallet kommer att bli, vilken marknaden är och hur vinsten kommer att bli?

Den tekniska osäkerheten är alltså den möjlighet man har att praktiskt förverkliga en idé inom de fastställda kostnadsmässiga- och tidsmässiga ramarna.

Marknadsosäkerheten är direkt avgörande för projektets kalkyl när det gäller intäkter och det ekonomiska utfallet, medan kostnaderna är av en sekundär betydelse.

Det är viktigt att vara klar över att forskning och mer kunskap kan sökas för att reducera osäkerheten, men i själva verket kan den upplevda osäkerheten öka (*Vedin, 1995*).

2.3.5 Motivation och drivkraft.

Ordet motivation kommer från latin och betyder motor och drivkraft som ger oss energi och vilja för att fortsätta göra det vi gör. Motivationen är bränslet som krävs för att man ska få verksamheten i rätt riktning mot målet, motivationen man ger till människor innebär att man ger dem nyckeln till deras egna drivkrafter.

Allt man gör har en drivkraft, hade man inte haft det skulle det inte blivit något gjort även om man inte är medveten om vilken drivkraften är. Om man har en arbetsgrupp vars arbete går ut på att lära sig något, kan materiella belöningar eller ett godkänt resultat vara en bra yttre motivation. En inre motivation måste dock också finnas då det är svårt och tungt att lära sig något, har man den inre motivationen görs processen lättare och den styrs av ansvar, delaktighet i olika beslut, tydliga mål och en bra feedback som återspeglar det man åstadkommit (*Nilsson, 2005*).

2.4 VAD ÄR INNOVATIONSPROCESSEN?

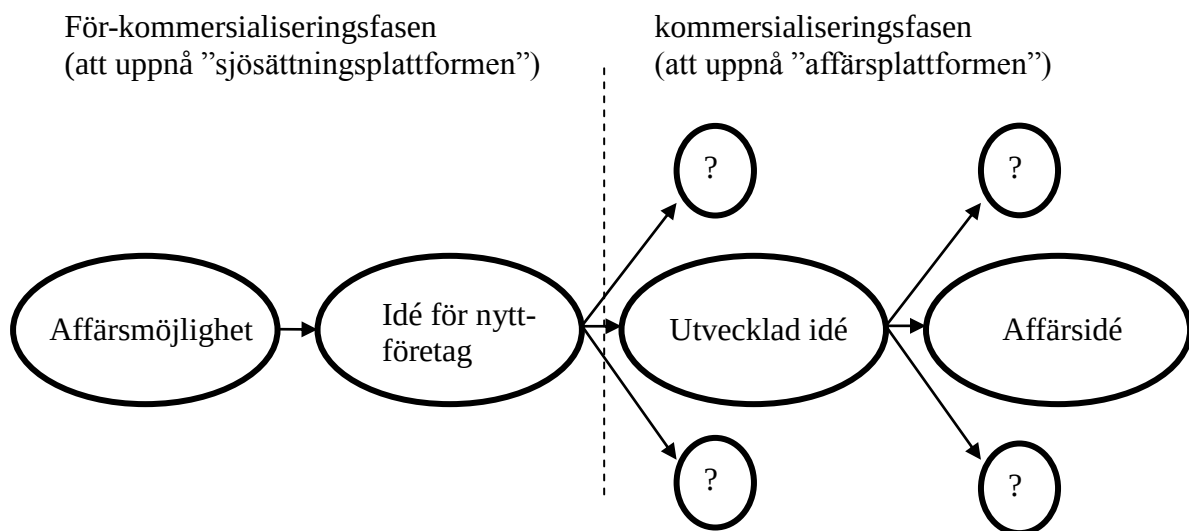
Innovationsprocessen omfattar utvecklingen av en innovation. Från det att idén skapas genom utvecklingen och till dess att det finns en lönsam tillämpning (*Gruftman et al., 2003*).

Traditionellt har man sett innovationsprocessen som en linjär modell där händelser och beslut sker i en viss ordning. Den typiska modellen är den linjära innovationsmodellen se figur 9. I denna modell finns föreställningen om att idéer uppstår av att forskare eller FoU-avdelningen på ett företag kommer på en briljant idé som sedan går in i nästa fas

där den utvecklas av utvecklingsavdelningen för att sedan marknadsföras och säljas (*The international bank for reconstruction and development / The World Bank, 2006*) & (*Benner, 2005*).

(*Benner, 2005*) skriver i sin bok att Klofsten, talar om idéutveckling och hur denna process inte är linjär. Klofsten menar att idéutvecklingen kan delas in i två faser. Se figur 3. Den första fasen är för - kommersialiseringsfasen. Innan företaget startas måste det finnas en bärande idé och en part som är villig att gå in med resurser för att man skall uppnå sjösättningsplattformen.

I den andra fasen, kommersialiseringsfasen måste företaget ta sig igenom den kritiska utvecklingsprocessen för att uppnå en stabil affärsplattform och därmed ha förutsättningar att överleva på sikt. Idén kan under denna fas utvecklas och hamna på sidospår som leder till nya affärsmöjligheter. Idén som företaget startades runt behöver inte vara den som företaget satsar på under kommersialiseringsfasen. Detta visar att idéutveckling inte är en linjär process utan är föränderlig och oförutsägbar (*Benner, 2005*).



Figur 3. Idéutvecklingsprocess för ett nytt företag (*Benner, 2005*).

2.4.1 Innovationsprocessen är en lärande process

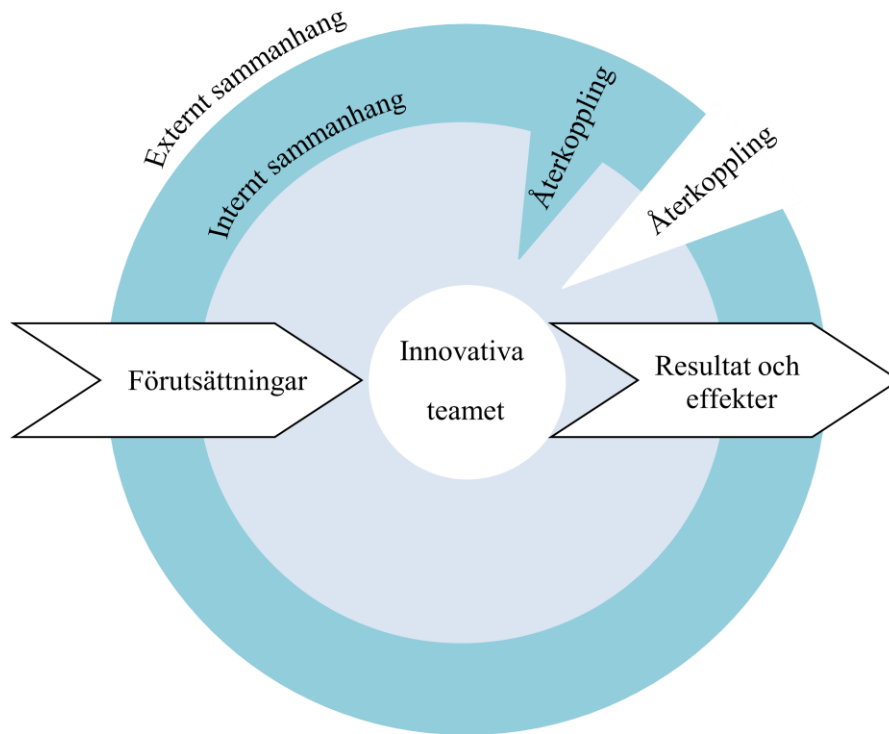
Det är viktigt att se innovationsprocessen som en mångfacetterad process och inte som en linjär process där man guidas från en fas till en annan för att slutligen nå fram till en lansering. Innovationsprocessen har flera delmoment som pågår samtidigt och motverkar eller samverkar med varandra. Lyckas ledaren se innovationsprocessen på detta vis har han/hon en betydligt bättre förutsättning att lyckas med att guida sina medarbetare genom processen. Litteraturen beskriver istället innovationsprocessen som en lärande-process där samspelet mellan olika aktörer är viktigt (*Olsson, 2008*) & (*Benner 2005*).

Olsson (2008) beskriver hur ett innovativt team arbetar. Teamen kan vara utformade på flera olika sätt men har som primär uppgift att leverera innovationsmöjligheter.

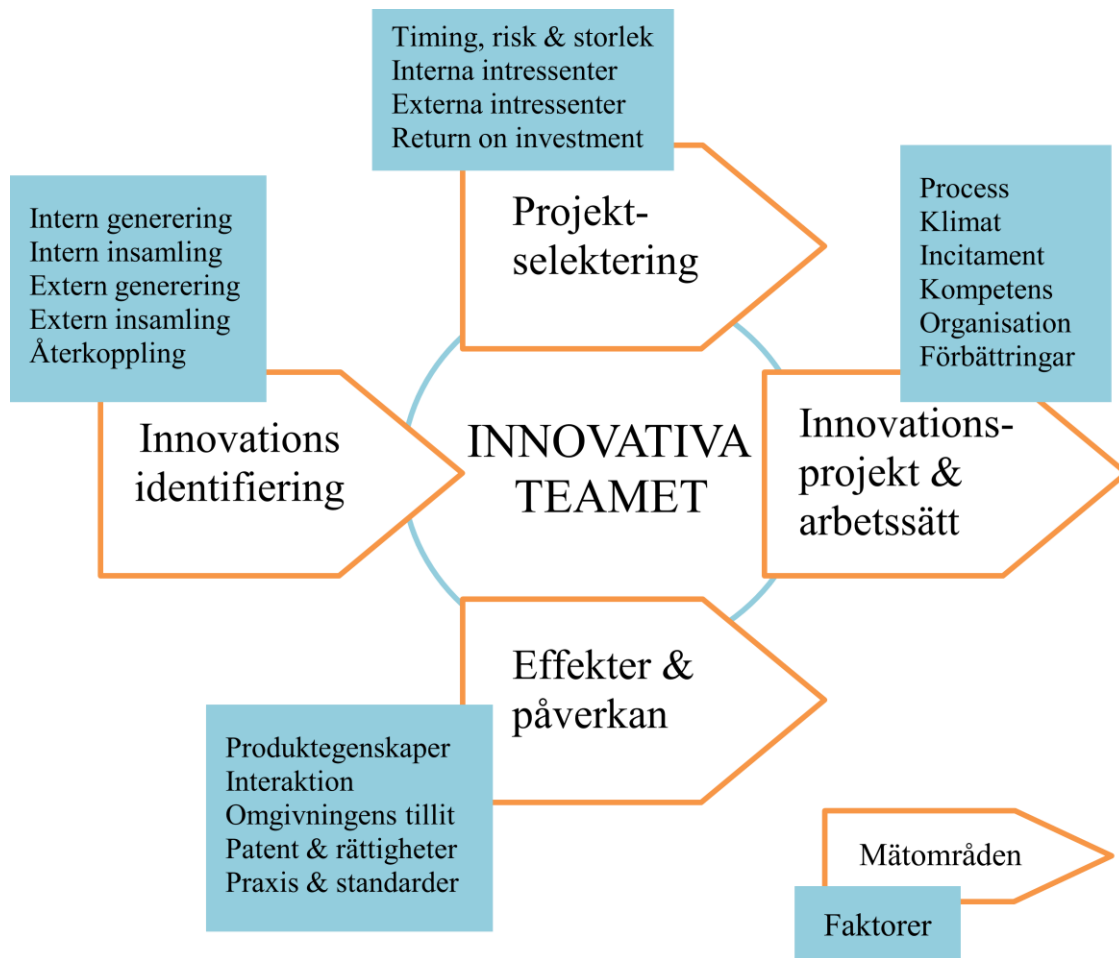
I figur 4, beskriver (*Olsson, 2008*) de grundläggande aspekterna för att kunna analysera ett innovativt teams innovationsförmåga. Det innovativa teamet är den grupp som

arbetar tillsammans för att skapa en innovation. Externt sammanhang är den omvärld som organisationen befinner sig i. dvs. den bransch de förutsättningar, lagar och förordningar som påverkar organisationen.

Internt sammanhang är den organisation som teamet jobbar för. Deras kultur normer och förutsättningar. Teamets förutsättningar är de personer som jobbar i teamet. De mantimmar och resurser de har till förfogande, deras kompetens och de uppdrag som de har från organisationen. Resultat och effekter är de patent, produkter eller idéer, de lärdomar och personliga utveckling som teamet lyckas att prestera (Olsson, 2008).



Figur 4: Beskriver ett innovativt teams innovationsförmåga. Detta är de grundliga aspekterna (Olsson, 2008).



Figur 5: MINT – Mät inspiration för innovativa team (Olsson, 2008).

Olsson (2008) beskriver även hur mätning av innovationsförmågan i team kan gå till. De kallar detta för MINT – Mät inspiration för innovativa team. Denna modell är utvecklad för att kunna användas av företag för att mäta deras innovationsförmåga.

Modellen består av fyra övergripande mätområden som beskrivs i figur 5. Dessa fyra områden återspeglar olika delar av innovationsprocessen (Olsson, 2008).

Innovationsidentifiering

På vilket sätt inhämtas kunskap? Idéer kan identifieras eller genereras.

Företaget kan arbeta aktivt eller passivt med att identifiera idéer se figur 6. Aktiv identifiering är när företaget försöker få fram idéer genom att genomföra olika aktiviteter. Det kan t.ex. vara brainstorming, letande på mässor eller deltagande i samverkansprojekt. Passiv identifiering är när organisationen hittar idéer som redan finns eller bara är öppna för nya förslag.

Kunskapen kan även genereras internt genom att organisationen letar inom sin egen organisation bland reklamationer eller har en förslagslåda där medarbetarna får komma med förslag. Externt genererad kunskap är den kunskap som kommer utifrån. Det kan ske genom att prata med kunder, leverantörer, delta på mässor eller samarbeten med andra organisationer (Skjöldebrand et al., ej publ.) & (Olsson, 2008).

Aktiv	Brainstorming, Leta bland reklamationer.	Samarbeten, Fråga kunder
	Förslagslådor, vara öppen för förslag.	Kunder kommer med förslag, delta i mässor, etc.
Passiv		
	Internt	Externt

Figur 6: Kunskapsgenerering. Denna modell beskriver hur företag kan jobba för att identifiera nya idéer (*Skjöldebrand et al., ej publ.*).

Projektslektering: Vilka idéer skall organisationen satsa på? Detta är en viktig del av innovationsprocessen. Det finns ofta väldigt många idéer men alla går inte att genomföra. En organisation kan bedöma innovationens-potential genom ett antal faktorer.

Organisationen bör titta på vilken innovationsportfölj de har. Om de jobbar med flera olika innovationer samtidigt kan det vara bra att ha koll på deras storlek i förhållande till varandra och till den ordinarie verksamheten. För ett stort företag kan det vara bra att jobba med ett antal olika stora och på olika sätt krävande innovationer samtidigt. Det är viktigt att de stora innovationsprojekten inte får ta upp alla resurser om man vill komma åt mer lättåtkomliga intäkter från små projekt.

Det är viktigt att ha rätt timing. Ligger det rätt i tiden i förhållande till vad kunderna efterfrågar för tillfället?

Vilka risker tar en organisation med sina innovationsprojekt? Vad har idén för möjlighet att lyckas? Hur radikal är deras idéer? Tar de en liten risk och satsar på någonting som är säkert och inte tillräckligt nyskapande kan de missa möjligheten till stora framsteg och på sikt stagnerar organisationen. Om de satsar på för radikala idéer kan det innebära att det blir fler misslyckanden.

Interna/externa intressenter är också viktiga. Det kan vara bra att tänka på vilka interna och externa intressenter som finns för innovationen och hur de gynnas.

Den sista faktorn är mycket viktig men tyvärr mycket svår att uppskatta. Det är return on investment, hur stor vinst ett projekt bedöms kunna få i jämförelse med investeringarna (*Olsson, 2008*).

Innovationsprojekt och arbetssätt: Denna del av MINT modellen handlar om hur det innovativa teamet jobbar under själva projektets genomförande. Det är den fas när idén valts ut och skall genomföras. Faktorer som budget, mantimmar och tid för genomförande har stor påverkan på resultatet. Men även det sätt som teamet arbetar på under denna fas har stor påverkan på om projektet kommer bli genomförbart eller inte. Arbetssättet och processer påverkar den effektivitet och arbetsförmåga som teamet kommer ha under arbetet.

En annan viktig faktor är det upplevda klimatet i teamet vilket är viktigt eftersom det påverkar samarbetet och innovationslusten. Här är det viktigt som ledare att ge rätt stimulans till medarbetare för att skapa ett bra klimat. Det skall finnas drivkrafter och incitament som gör att teamet känner engagemang. Kompetensen bland medarbetarna är en annan faktor som är avgörande för denna fas. De team som jobbar med projektet behöver en bra blandning av erfarenhet och kunskapsområden.

Effekter och påverkan: Resultatet av innovationsarbetet är ofta en rad patent eller produkter som skall föras in i den befintliga organisationen. Det innovativa teamet måste då vara ambassadörer för sina idéer och projekt. Det blir då kritiskt att de lyckas förankra sina idéer i resten av organisationen. Det är viktigt med en bra interaktion med den övriga organisationen för att teamet skall lyckas med att lämna över sina resultat så att de kommer till nytta. Teamet behöver ha omgivningens tillit för att få ett långsiktigt förtroende för teamet. Till de produkter och patent som lämnas över måste ibland nya praxis eller standarder utvecklas. Det är då viktigt att det innovativa teamet kan vara med i detta arbete (*Olsson, 2008*).

2.5 ATT ARBETA I PROJEKT

I MINT (*Olsson, 2008*) talar man om vikten av att arbeta i projekt och hur viktigt detta är i innovationsprocessen, därför följer ett kapitel om de viktigaste aspekterna inom projektledning.

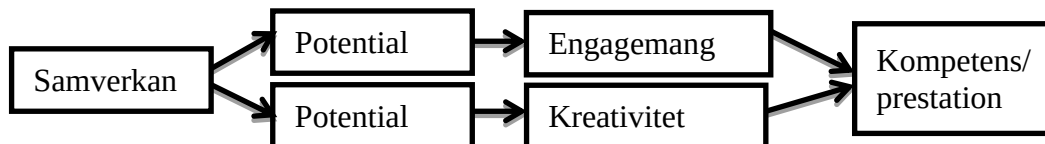
2.5.1 Nätverk

Det finns två typer av nätverk i organisationer, det informationstekniska och det personliga. Det informationstekniska nätverket har utvecklats mycket de senaste åren, med hjälp av datorer kommunicerar man med varandra genom t.ex. e-post och Internet. Personliga nätverk bygger på att varje individ bygger upp ett kontaktnät av personliga relationer, vänner, kolleger, kunder eller andra viktiga kontakter. Nätverken är mycket sällan av den hierarkiska karaktären d.v.s. med överordnade och underordnade utan kan beskrivas som en form av kedjor eller cirklar som går in i varandra och där en form av jämställdhet finns. Dock kan någon i nätverket få en mer central ställning genom att besitta bättre kunskap eller fler strategiska kontakter. Både tekniska och personliga nätverk används i praktiken (*Wolvén, 2000*).

2.5.2 Kompetens

Man kan beskriva kompetens som färdigheter, kunskaper, erfarenheter, insikter, talang, fingertoppskänsla, allmän kapacitet och klokhet eller att ha ett väl utvecklat kontaktnät som man kan. Det handlar också om att ha en positiv attityd och en offensiv inställning till arbetsuppgifter med ett mål som man ska klara av. Ny kompetens kan vara det som redan finns i människan och kan komma till nytta då ett nytt projekt startas. Det kan också vara några personer som bildar en projektgrupp där kompetensen utvecklas genom fruktbar samverkan.

Alternativt de personerna i organisationer tar till sig utifrån andra organisationer och därför är ständigt inställda på att förbättra och utveckla (Berggren et al, 2001). (Wolvén, 2000) skriver i litteraturen om Halls teori om kompetensutveckling, där utgångspunkten är att människan har ett behov av att visa en kompetensdrift. Kompetensen är människans egen belöning och kräver inte någon yttre drivkraft för att tillfredsställa sig själv. Dock kan möjligheten att uttrycka kompetensen vara beroende av andra faktorer. Enligt Halls kompetensmodell, figur 7, visas hur kompetens och prestation uppstår genom samverkan, kreativitet och engagemang (Wolvén, 2000).



Figur 7: Jay Halls kompetensmodell (Wolvén, 2000).

2.5.3 Mentor

En mentor är en specialist eller ledare inom eller utom en organisation som är till för att ge stöd åt de som vill utvecklas. En mentor har som uppgift att vara ”bollplank”, engagera sig för adepten, vara en god lyssnare och komma med råd som adepten kan ta ställning till för att vidareutvecklas (Berggren et al, 2001).

2.5.4 Grupsamarbete

I en bra arbetsgrupp behandlar medlemmarna varandra med respekt, visar öppenhet, känner tillit och förtroende för varandra. En sämre grupp har däremot en atmosfär som ofta är mer formell och spänd, medlemmarna vågar inte säga vad de tycker och har misstro mot varandra. I en grupp som fungerar bra är arbetsuppgifterna och målen tydliga och diskuteras samt analyseras kontinuerligt. Då målen och arbetsuppgifterna är oklara är det ett tecken på att gruppen fungerar sämre, en del medlemmar kan vara passiva, odisciplinerade och otrygga. Detta kan ge konsekvenser som dålig feedback och att de mänskliga resurserna utnyttjas dåligt. I den dåliga gruppen kan ofta maktkamper, falskhet mot vissa medlemmar, hämma gruppens arbetsförmåga, medan den bättre gruppen utnyttjar specialistkunskaper, diskuterar, analyserar och väger samman med den övriga kunskapen i gruppen (Wolvén, 2000).

Det är också viktigt att ha en tydlig rollfördelning i organisationen för att ge riktlinjer för varje medlems beteende och skapa förutsägbarhet och smidighet i organisationens sociala relationer. Rollfördelningen kan stimulera till en bättre atmosfär, och att både medlemmarna och gruppen utvecklas. Dock får man se till så att det inte blir något rollspel som kan komma att påverka den personliga identiteten och leda till att det är svårt att skilja på personligheten och yrkesrollen. Teamutveckling är s.k. teambildning har också blivit allt mer förekommande för att bättre ta tillvara på och mobilisera mänskliga resurser (Wolvén, 2000).

2.5.5 Kulturklimat

En stark organisationskultur kännetecknar att organisationens medlemmar har en god kunskap som de delar om organisationens medel och mål. Medlemmarna förstår också sin roll i organisationen och får regelbunden feedback på sina prestationer.

Kommunikationen i organisationen är viktig och nya idéer samt kritik mot organisationen ses som något positivt. (Wolvén, 2000) beskriver Peter och Watermans kända idéer från boken ”på jakt efter mästerskapet” hur organisationskulturen karakteriseras.

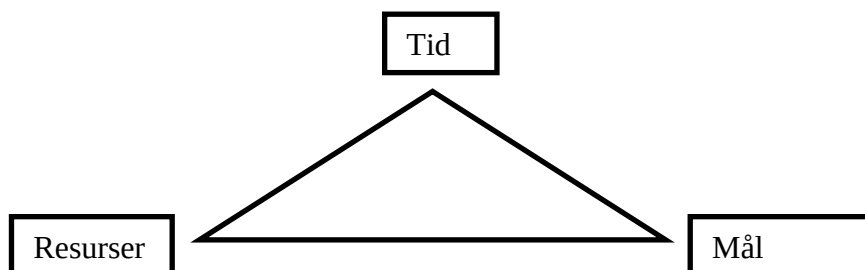
Det beskrivs bl.a. att symboler och värderingar är viktiga, och bör spridas och cirkulera. Kundkontakten och lyhördheten gentemot kundens behov d.v.s. kund- och marknadsorientering är viktig. Människan ska behandlas med respekt, stå i centrum och känna trygghet på arbetsplatsen. Arbetsuppgifterna i företaget bör fördjupas och koncentreras till kärnverksamheten och inte diversifieras. Organisationsstrukturen bör vara enkel och lätt att förstå med en begränsad hierarki (Wolvén, 2000).

2.5.6 Projektformen

Projektformen innebär att på ett organiserat och planerat sätt använda mänskliga, materiella och finansiella resurser. En bra strukturerad process genomförs i projektet från idén till verklighet, med syftet att minska kostnader och tidsåtgång för att nå en framgångsrik kvalitativ- och kvantitativ förändring. Det gäller att ha ett tydligt mål som man ska nå med begränsade resurser inom en viss tid. Projektformen är starkt inriktade mot resultat, genom att samarbeta med personer med rätt kompetens och intresse för ett projekt kan man lägga all kraft på en specifik uppgift. Genom att det finns uppsatta mål man styr mot är det också lättare att fatta beslut, målen motiverar personerna som jobbar med projektet. Att arbeta med projekt går ofta fortare än om man jämför med ordinarie arbetsmetoder, man kan dessutom lättare utvärdera projektet än i vanliga linjeorganisationer (Löow, 2009).

Framgångsfaktorer som påverkar projektets utveckling kan t.ex. vara att man har en klar struktur och direktiv på arbetet, helhetsengagerade projektledare som håller tidsramarna, engagemang och entusiastiska medarbetare, gemensamma mål och uppföljning av resultatet och etappmålen.

Vanliga fallgropar i ett projekt kan vara undermålig planering, ingen entusiasm eller inget engagemang för projektet, otydlighet för projektet, ingen avstämning, brist på avgränsningar eller för stora projekt (Löow, 2009).



Figur 8: Projektformen, (Löow, 2009).

2.5.7 Projektledningsfaser

Framgången för att driva projekt är att ha en klar struktur över projektets upplägg. Projektinitiering är första fasen, där man börjar med en projekttid som sammanställs till ett projektförslag med syfte att sälja in och förtydliga förslaget. Därefter utses vid behov en styrgrupp som bl.a. beslutar om vilka krav och resultat som ska ligga som grund för projektförslaget, de övergripande målen, befogenheter och avgränsningar. I nästa steg inleds en förstudie med syfte att ge underlag till den eventuella styrgruppen om projektet ska starta, lägga ner eller avvakta med genomförandet. (Löow, 2009)

När förstudierapporten är godkänd inleds projektplansfasen, där man gräver djupare ner i projektproblemets kärna. I denna fas är det viktigt att rekrytera personer med rätt personlighet, engagemang, tid och intresse. Dessa personer kommer att ingå i projektgruppen och kan vara med och planera projektet, därför är det viktigt att ha kontinuerliga möten och avstämningar för att nå de uppsatta målen. Exempel på projektplanens innehåll kan vara bakgrunden till projektet, syftet och målet, milstolpar, resurs-/ åtgärds- och tidsplan, projektorganisation, förankring och information. När projektplansfasen är klar presenteras den för styrgruppen som därefter fattar beslutet om att inleda nästa steg i projektet.

När projektinitieringen och projektplanen är genomförda inleds genomförandefasen med en kick-off. I denna fas behövs vissa styrmedel för att kunna styra mot målen. Dessa är beslutsunderlag, avvikelse- och statusrapporter, dokumentation, uppföljningar av projektplanen och från möten samt riskanalyser i vissa fall. En fördel kan vara att föra en projektdagbok och göra regelbundna dokumentationer för att lättare kunna avstämma med styrgruppen och följa projekten. När genomförandefasen avslutat avslutas projektet med ett avslutsmöte för att fira och eventuellt göra uppföljning av projektet. Slutrapporten lämnas då in och presenteras för styrgruppen.

Uppföljning av effektmål är den sista fasen i projektet, där följer man upp resultatet som sedan förs in i projektpärmen. Syftet med uppföljningen är bl.a. att se om man prioriterat rätt projekt och om resultaten av dessa hanteras på rätt sätt. Frågan man ska ställa är ”vad man hade kunnat göra bättre”? Uppföljningen är bra feedback på arbetet och kan ge möjligheter till nya mål (Löow, 2009).

2.5.8 Milstolpar och grindar

En milstolpe är när man i ett projekt har naturliga avstämningspunkter eller kontroller hur projektet går inför styrgruppen. Milstolpar kan bl.a. vara att göra klart en förstudie, informationsinsamling, projektplan, analys, ett förslag eller en åtgärd, genomförande av en konstruktion/produktion, prestation, förankring eller uppföljning. Man bestämmer milstolparna utifrån projektet och då kan man t.ex. välja att ha en planeringsmilstolpe och fem milstolpar i genomförandet. Grindarna är då att styrgruppen ska analysera och besluta om projektet ska fortsätta, stoppas eller förändras.

Man skapar gemensamma mål för projektet som ska brytas ned till milstolpar som sedan ger en helhetsbild av projektet, därefter sammanställer man milstolparna till en milstolpeplan som man har för uppföljning av projektet. Avgränsning av projektet och milstolparna är viktig. En fallgrop kan vara då det tillkommer nya mål som kan leda till att tidsschemat spricker och projektet blir till ett ”evighetsprojekt” (Löow, 2009).

2.6 INNOVATIONSSYSTEM

Innovationssystem kan beskrivas som ett sätt att organisera ett utvecklingsförlopp. Det är det sätt som företag och organisationer är sammanlänkade med varandra och de spelregler som finns i samhället för att driva fram innovationer.

Innovationssystem omfattar de organisationer, företag, och individer som tillhandahåller och efterfrågar kunskap och teknologi och de regler och mekanismer som dessa använder för att interagera med varandra.

Innovationssystemet fokuserar inte enbart på de som tillhandahåller kunskap utan på samspelet mellan alla parter som är involverade i innovationen. Det omfattar dessutom de faktorer som påverkar efterfrågan av att använda ny kunskap på nya sätt.

Eftersom marknaderna för jordbruksprodukter ständigt förändras är jordbrukets utveckling nu mer beroende av ständiga innovationer än någonsin. Och eftersom innovationer inte enbart innefattar teknologi och produktion utan även processinnovationer så behövs en ny typ av jordbruksforskning och sätt att använda den forskning som finns.

(The international bank for reconstruction and development / The World Bank, 2006) påpekar i rapporten att de inte ifrågasätter forskningens påverkan på innovationskapaciteten utan att det är ett viktigt inslag i innovationssystemet, de fokuserar på de andra delar i innovationssystemet som är viktiga för innovationskapaciteten *(The international bank for reconstruction and development / The World Bank, 2006)*.

(Edquist et al., 2002) påpekar att den innovationspolitik som bedrivs inom innovationssystemets ramar påverkar teknisk förändring samt andra typer av innovationer, den har olika inslag av FoU- politik, infrastrukturpolitik, regionalpolitik, teknologipolitik och utbildningspolitik.

Industripolitiken som ingår i innovationssystemet är i många länder belastad då den försöker ge offentligt stöd åt gamla och döende branscher.

Innovationspolitik kan associeras med flexibilitet, naturlig förändring, framtid, dynamik och bör inte ge stöd åt dem i livets slutskede utan fungera som en förlösare.

Upptäckten av befintliga innovationsmöjligheter samt skapandet av nya görs av enskilda företag, tillsammans med andra företag och med andra organisationer utanför företagssektorn. Företag och organisationer reagerar på förändringar på marknaden, teknik och kunskap etc. medan staten kan vidta åtgärder som kan påverka spridningen av kunskapen. Staten ska t.ex. stimulera samverkan mellan företag och ge stöd åt framväxten av ny kunskap allt från grundforskning utan omedelbara tillämpningar till uppfinningar som har direkt ekonomiskt värde *(Edquist et al., 2002)*.

2.6.1 Kluster

Kluster definieras som geografiska koncentrationer av företag och organisationer inom ett speciellt område med kontakt med varandra. Kluster innefattar leverantörer av specialkomponenter, maskiner och konsulttjänster samt industrier med deras säljorganisationer, distributörer, återförsäljare, branschorganisationer och kunder. Det innefattar även offentliga organisationer som institutioner, universitet och yrkesutbildningar.

Dessa kluster har positiva effekter på företagens konkurrenskraft eftersom de stärker innovationsaktiviteten. Detta sker på två sätt. Dels genom att den lokala konkurrensen mellan företagen är så stark att detta tvingar företagen att bli mer innovativa. Men också genom att den geografiska närheten till andra företag, leverantörer och forskare i klustret ger förutsättningar för ökad interaktion och samarbete (Benner, 2005).

2.6.2 Linjära och nationella systemet.

Det har traditionellt funnits en föreställning om att innovationsprocessen är linjär. Att forskare i ensamhet uppfinner revolutionerande nya uppfinningar vilka sedan lanseras på marknaden och blir till innovationer som leder till tillväxt. Den typiska innovatören kan också ses som kreativa människor på kreativa platser som lägger fram idéerna för företag som levererar detta till de passiva konsumenterna.

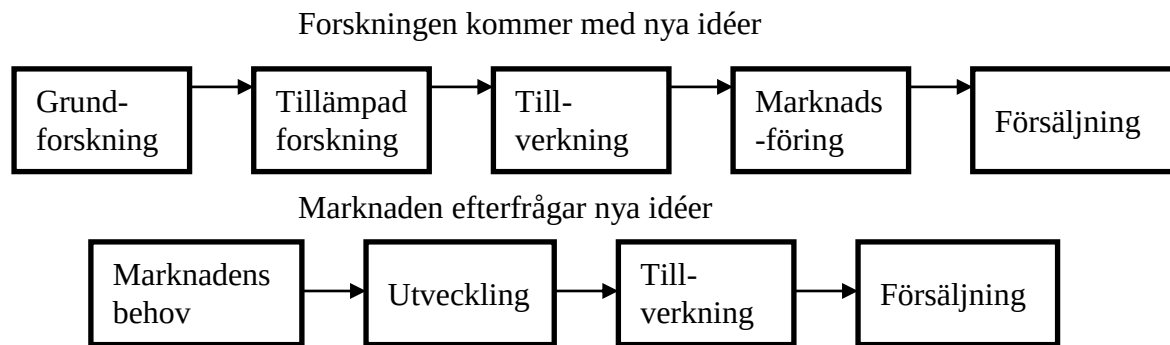
Med denna syn på innovationer är det lätt att bestämma sig för vilka politiska åtgärder som skall vidtas d.v.s. på vilket sätt man skall utforma ett innovationssystem. Om man vill ha högre finansiell tillväxt satsar man mer pengar på grundforskning, eller skapa fler kreativa människor och fler kreativa platser. (*The international bank for reconstruction and development / The World Bank, 2006*)

Detta är fel enligt *Leadbeater (2007)* eftersom idéerna ibland går baklänges upp från konsument till producent, och ofta är mer utvecklade än vad producenten kan åstadkomma. Detta går dessutom enklare med dagens informationsteknologi (*Leadbeater, 2007*).

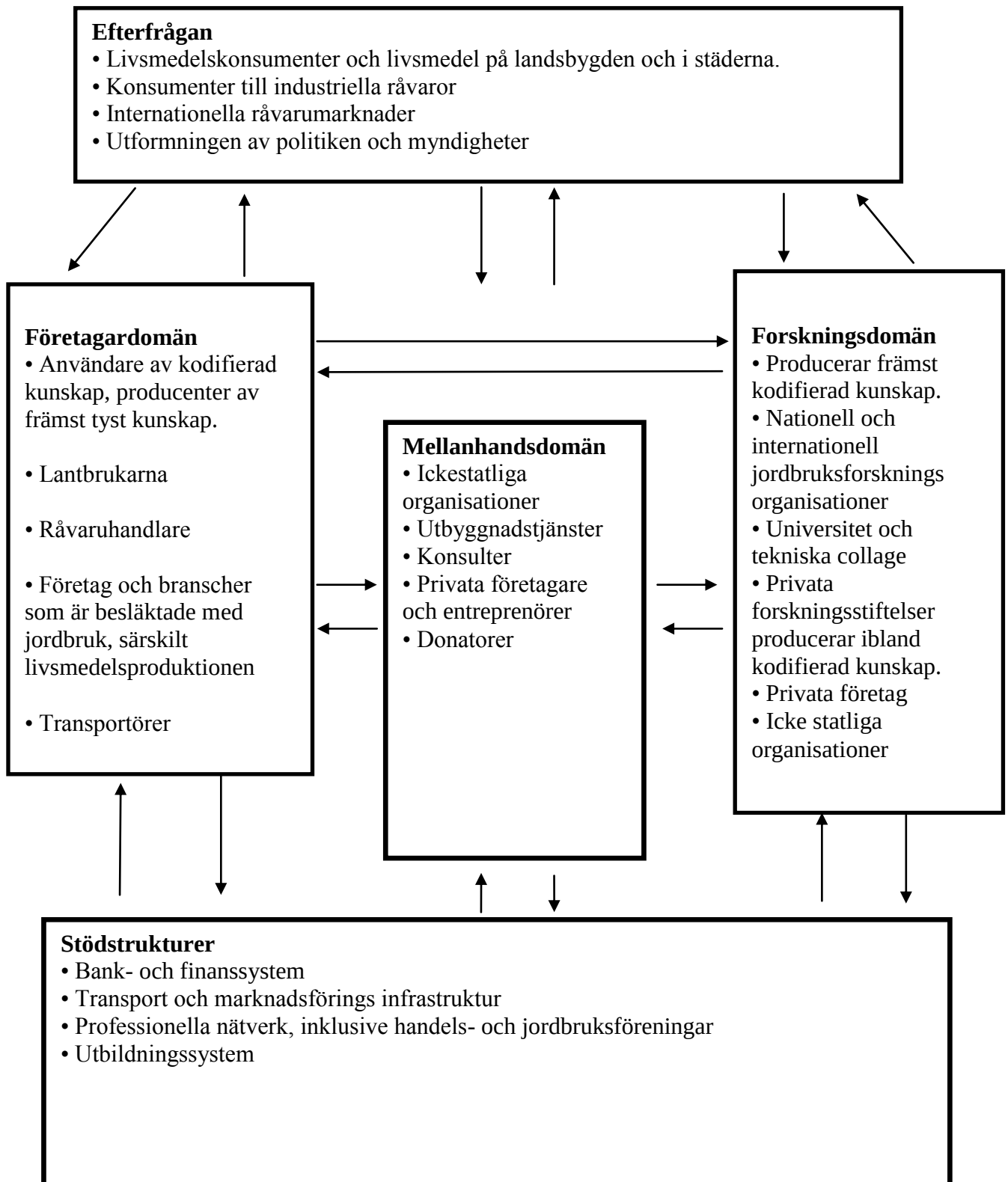
Det finns även en uppfattning om att innovationer drivs fram av marknadskrafterna. Konsumenter eller företag efterfrågar en lösning på ett problem som leder till att det satsas pengar i FoU. Detta leder till att nya innovationer kommer ut på marknaden. Dessa två uppfattningar demonstreras i figur 9.

Det nationella innovationssystem, se figur 10, visar en annan bild av hur innovationssystem ser ut. Innovationer är inte enbart beroende av vetenskaplig eller teknisk forskning, de är beroende av den mångfald av aktörer och aktiviteter som finns i en ekonomi. Deras samspel och det utbyte av information och lärande som finns i systemet är viktiga för att industriella och kommersiella innovationer skall uppkomma och leda till tillväxt. (*The international bank for reconstruction and development / The World Bank, 2006*)& (Benner, 2005).

Kunskap och information flödar åt flera håll i ett innovationssystem och detta öppnar möjligheterna för feedback, kompetensutveckling, lärande och anpassning vilket stödjer innovationsprocessen. (Arnold & Bell, 2001) hävdar att man bör stärka banden mellan aktörerna. Detta kommer sannolikt att stärka innovationsprocessen och leda till tillväxt (The international bank for reconstruction and development/ The World Bank, 2006).



Figur 9: Den linjära innovationsmodell. (The international bank for reconstruction and development/ The World Bank, 2006) & (Arnold & Bell, 2001).



Figur 10: National innovationssystem model (*The international bank for reconstruction and development / The World Bank, 2006*) & (*Arnold & Bell, 2001*).

Nationell innovationssystemmodell som World bank förespråkar, se figur 10, innehåller några viktiga delar för att innovationer skall komma till stånd.

Innovationssystemet fokuserar inte på produktion utan på innovation. I den linjära modellen har forskaren en central roll för tillkomsten av innovationer. I modellen anser man att det finns ett stort spektrum av aktörer som är viktiga för innovationskapaciteten, deras roller förändras dessutom under innovationsprocessen. När situationer och förutsättningar förändras kommer de att lära sig nya saker och utvecklas. De kan dessutom spela olika roller dels som källa till kunskap, sökare av kunskap eller koordinerare av kontakter till andra aktörer.

Innovationsprocessen är en interaktiv process där kunskapsinhämtning och lärande sker genom att olika parter interagerar med varandra. Detta kräver att de organisationer som finns i den bransch som innovationssystemet innefattar har mycket kontakter med varandra för att få tillgång till olika typer av kunskapskällor. Det mönster med vilket aktörerna kommunicerar utgör en central del i en sektors förmåga att få fram innovationer. Nätverken ger tillgång till kunskap och lärande och det går att stärka denna interaktion genom att t.ex. skapa science parks.

(The international bank for reconstruction and development/ The World Bank, 2006) framhäver även betydelsen av att attityder och handlingar avgör innovationsförmågan. De attityder, rutiner, handlingar, regler och lagar som reglerar hur aktörerna betar sig mot och kommunicerar med varandra är avgörande för hur bra deras innovationsprocess kommer att fungera. Det finns olika traditioner i olika branscher och länder. Vissa företag är mycket öppna mot varandra och samverkar med andra organisationer eller företag, andra är mer stängda och isolerade. I det innovationssystem som beskrivs är attityder som gynnar kommunikation positiva. Det är attityder som tillit, öppenhet, transparens, ömsesidig respekt, platta organisationer, utvärdering och lärande från lyckanden och misslyckanden samt aktivt nätverkande. Attityder som misstro, avskärmhet, brist på tillit och stora hierarkier är negativa för innovationsförmågan.

Dessa beteenden och attityder är avgörande för hur organisationen reagerar på förändringar i omvärlden som ger möjligheter för innovationer. Det kan vara förändringar som har att göra med förändrad politik, marknad eller teknologi. Olika organisationer, branscher eller länder kanske inte reagerar likadant på samma förändring. För dem som vill utveckla ett innovationssystem som främjar innovationer är det viktigt att analysera vilka attityder som är ett hinder för att organisationer skall se möjligheterna till en innovation, och därefter vidta åtgärder för att förändra dessa attityder. Även den policy som en organisation har påverkar innovationerna. Policyn interagerar med attityder. Dessa attityder och beteenden som är kritiska för att en innovation skall uppkomma är någonting som organisationen har lärt sig och förändras hela tiden.

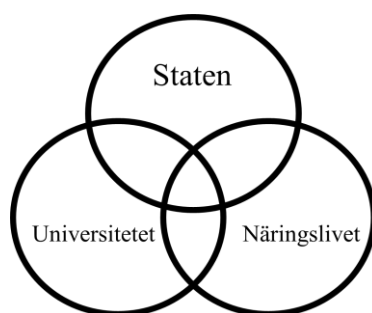
Organisationer måste även vara uppmärksamma på intressenter och kunders åsikter. De kan forma innovationen i rätt riktning. För att följa med i utvecklingen när omvärlden förändras måste organisationerna vara beredda på att ändra sina nätverk, ingå nya partnerskap eller lära sig en ny teknik. Det går aldrig att veta på vilket sätt omvärlden kommer att förändras men det går att vara beredd på att hänga med i förändringen.

Det är viktigt att information och kunskap inte fastnar i någon organisation. I ett idealt innovationssystem rör sig informationen fram och tillbaka i en tvåvägskommunikation. Men i verkligheten fastnar ofta kunskap eller information i någon organisation eftersom dessa inte är ordentligt sammankopplade med andra organisationer eller dåligt organiserade. Därför måste företagare föras närmare organisationer med kunskap. Detta kan göras genom att uppmuntra fler innovationer bland företagen, utveckla innovationsplattformar där lärande och delande av information förekommer (*The international bank for reconstruction and development / The World Bank, 2006*).

2.6.3 Triple helix

Triple Helix introducerades av Henry Etzkowitz (*Etzkowitz, 2008*) denna modell har fått genomslagskraft i synen på samspelet mellan universitetet, staten och näringslivet. Enligt Triple helix-modellen, se figur 11, är samarbetet och samspelet mellan universitet, stat och industri en nyckelfaktor för att skapa fler innovationer i ett kunskapsbaserat samhälle. Samarbetet främjar tillgången och spridningen av kunskap. I det kunskapssamhälle som vi lever i idag har universitetet en viktig roll eftersom de är bärare och spridare av kunskap.

Från början var industrin och universitetet inbäddade i samhället och staten bestämde över båda parter. Med tiden blev de mer självständiga och började samarbeta. Nu har organisationerna delvis övertagit varandras roller. Universiteten sysslar inte bara med forskning och undervisning i traditionella ämnen utan har fått en större fokus på ekonomisk och social utveckling. De undervisar i entreprenörskap, startar inkubatorer som har till uppgift att hjälpa ny forskning och kunskap att kommersialiseras. Att kapitalisera kunskapen blir ett av akademins mål. Industrin utvecklar träningen av sina anställda till högre nivåer och delar kunskap med varandra genom joint ventures. Därmed beter de sig som universitet. Staten fungerar som riskkapitalister då de investerar i högriskprojekt. Dessutom skapas hybridorganisationer i Triple helixens mittpunkt som har som uppgift att främja innovationer. Det är organisationer som t.ex. statliga venture capital-företag, inkubatorer och science parks.



Figur 11: Triple helix-modellen (*Etzkowitz, 2008*).

3. MATERIAL OCH METOD

I detta kapitel av arbetet kommer vi beskriva hur vi gått tillväga under framställningen av examensarbetet. Vi beskriver de forskningsmetoder vi valt, hur vi valt ut informanterna, hur vi tänkt kring etik och kvalitet samt hur vi planerat och genomfört intervjuerna.

3.1 FORSKNINGSANSATS

Det finns i grunden två olika typer av forskningsansatser som används idag. Kvantitativ och kvalitativ forskning. Kvantitativ forskning eller så kallade surveyundersökningar används ofta till att bekräfta hypoteser eller teorier. Vid dessa undersökningar frågar forskaren många informanter ett antal enklare frågor. Denna metod används ofta vid sökandet efter svar som på ett lätt sätt går att mäta och registrera och ger ofta statistiska bevis på de problemformuleringar som använts.

I den kvalitativa forskningen görs en djupare undersökning av ett mindre antal informanter eller fall. Forskaren får då en djupare förståelse och kan tränga djupare in i frågeställningen under själva undersökningens förlopp. Forskaren kan t.ex. ställa följdfrågor eller använda flera olika källor. Vi har därför valt att använda oss av den kvalitativa metoden.

Fallstudier faller under kategorin kvalitativ forskning och är mycket vanliga i sammanhang som liknar det i detta arbete. Därför kommer även vi att använda denna strategi. Den är fördelaktig eftersom de kan bringa klarhet i generella problem genom att forskaren studerar ett eller flera enskilda fall på djupet. Fallstudien förklarar hur processer är sammanlänkade och påverkar varandra istället för att bara påvisa att ett problem existerar. Ägnar man mycket tid åt att studera några få fall på djupet får man bättre förståelse för hur komplicerade processer fungerar, än om man gör en surveyundersökning som är en kvantitativ strategi där forskaren frågar enkla frågor till ett stort antal informanter. En annan fördel med fallstudier är att flera olika källor och metoder kan användas för att samla in data som forskaren behöver. Frågeformulär eller intervjuer kan riktas för att få fram specifik information men även informella intervjuer och observationer kan användas (*Denscombe, 2009*).

I en fallstudie väljs inte fallen ut slumpmässigt utan är noga och medvetet utvalda med tanke på hur de utmärker sig i förhållande till andra företag och vad man vill undersöka. Det är viktigt att man kan definiera vad fallets huvudsakliga kännetecken är och hur de hänger samman med den problemställning som finns i forskningen. Den största nackdelen med fallstudier är att trovärdigheten i de generaliseringar som gjorts utifrån några få fall kan ifrågasättas. För att kunna generalisera resultat måste fallen väljas ut med omsorg. Val av fall måste kunna försvaras och motiveras varför de är representativa för en hel bransch eller för andra företag för att de skall ses som trovärdiga (*Denscombe, 2009*).

Vi har valt att använda oss av intervjumetoden för att besvara vår problemställning. Med direktkontakt med informanten är det större sannolikhet att man får en bättre validitet, dvs. det är mer troligt att svaren överensstämmer med vad vi vill ha besvarat utifrån vår frågeställning. Informanter bedöms dessutom mer troliga att besvara frågor när de får en personlig kontakt i jämförelse med om de hade fått ett frågeformulär. Nackdelen med den intervjumetoden är att människor reagerar olika när de blir intervjuade. Vissa tycker det är trevligt och delar gärna med sig av sina erfarenheter medan andra kan finna intervjun lite obehaglig. Problem som kan uppstå är t.ex. att bandspelare eller videokamera kan verka hämmande för informantens vilja att prata samt att en fel utformad intervju kan kränka informantens privatliv. Dessutom måste man vara medveten om intervjuareffekten, informanten kan påverkas av intervjuarens identitet och säga saker som inte alltid överensstämmer med hur han/hon har handlat i verkligheten (*Denscombe, 2009*).

Den som utför en fallstudie med intervjuer bör ställa bra och rätt frågor baserade på vad forskaren vill ta reda på. Man måste även vara en god lyssnare och se vart konversationen är på väg för att kunna ställa rätt följdfrågor och ta reda på det man vill ha reda på. Intervjuaren måste även ha ett bra grepp om vad som studeras men inte ha fördomar baserade på de teorier han/hon har läst innan (*Yin, 2009*).

Intervjun skall enligt (*Yin, 2009*) följa ett protokoll med frågor som forskaren vill ha svar på. Intervjuaren bör följa protokollet men lyssna på informanten för att kunna ställa bra följdfrågor för att skapa en bra konversation, på så vis kan man ta del av så mycket som möjligt av informantens erfarenheter. Svaren är inte alltid förutsägbara i en fallstudie och måste därför vara relativt öppna (*Yin, 2009*).

I en fel utformad intervju finns det en risk att de svar som produceras inte är standardiserade utan är alldeles för öppna. De data som intervjun producerat kan därmed vara svår att jämföra med data från andra intervjuer och därmed löper den risk att bli helt eller delvis oanvändbar. Analys av intervjudata kan dessutom vara ganska besvärligt och tidskrävande (*Denscombe, 2009*).

3.2 PRAKTISKT TILLVÄGAGÅNGSÅTT

3.2.1 Planering och förarbete

Vi har i startskedet av arbetet planerat upplägget i samverkan med vår handledare Jan Larsson på institution för Arbetsvetenskap, Ekonomi och Miljöpsykologi och externa handledare på Agrifood economics centre i Lund.

Vi har även fått tips på intressanta företag att undersöka från Bengt Persson som är verksam som styrelsemedlem i LRF, Lennart Wikström som är chefredaktör för tidningen Svenska livsmedel samt varit verksam vid ett antal innovationsprojekt inom livsmedelsindustrin, samt Gunnel Larsson från konsultfirman Grön Kompetens.

Därutöver hade vi ett antal egna förslag på intressanta företag inom branschen som vi kände till. Därefter valdes sex informanter ut i samråd med handledare och externa handledare. Vi påbörjade även en intervjuguide till de intervjuer som vi skulle göra. Parallellt med det började vi en omfattande sökning och inläsning av litteratur som vi bedömde lämplig för ämnet.

Sökning av litteratur har skett på Sveriges lantbruksuniversitets biblioteks databaser, Ladok, Slunik, Web of knowledge, Google Scholar samt Mediearkivet. Informanterna kontaktades via mail och telefon för bokning av intervju. De informerades om uppsatsens syfte och hur intervjun skulle genomföras, även frågeformuläret skickades i förväg för att informanten skulle vara förberedda på frågeställningen.

3.2.2 Vårt val av organisationer

Vi valde ut sex informanter från företag/grupper som vi sedan intervjuade. Vi har valt ut informanter utifrån att de var verksamma företag inom den gröna näringen och de var typiska för sin bransch samt bedömdes intressanta utifrån vår problemformulering. Vi anser att våra fall är representativa som företag verksamma på svensk landsbygd och med högförädlad livsmedelsproduktion. 5 av 6 fall är företag som tidigare haft traditionella lantbruksföretag vilka de valt att vidareutveckla. Företagen har valts med tanke på att de skall passa in i vad som kallas matlandet Sverige.

3.2.3 Genomförande av intervjuer

Vi valde att vi båda skulle vara närvarande vid varje intervju med respektive informant, antingen fysiskt eller via videolänk pga. geografiska skillnader. Vi valde även att spela in intervjuerna på bandspelare för att inte missa viktig information, innan inspelningen var vi noga med att fråga informanten om detta var okej och i samtliga fall gick detta bra. Fördelen med att spela in intervjun på band är enligt (Yin, 2009) att det ger en tydligare bild av intervjun och man slipper anteckna allt. Vi har ändå valt att föra anteckningar som stöd under intervjuerna för att lättare kunna följa intervjuerna samt komplettera med följdfrågor. Intervjuerna tog mellan en till två timmar.

Efter att ha genomfört en del intervjuer i tidigare arbeten har vi en del kunskap om hur intervjuer går till. Vi har valt att använda oss av semiinstruerade intervjuer (Denscombe, 2009). Innan intervjuerna har vi låtit informanterna ta del av frågeformuläret för att förbereda sig på vilken typ av frågor som kommer, informanterna har även fått en förklaring av bakgrunden och syftet med arbetet. Varje intervju har förts genom en öppen dialog relaterad till frågeställningarna i frågeformuläret, på det sättet har dialogen kunnat genomföras på ett naturligt sätt (Yin, 2009).

3.3 KVALITET OCH ETISKA ÖVERVÄGANDEN

Vi har valt att använda oss av den kvalitativa metoden (Denscombe, 2009). I intervjuerna har vi försökt ta på oss en objektiv roll och anpassat oss så att våra teoretiska kunskaper och egna värderingar inte ska påverka eller styra informanternas åsikter.

Vi redovisar vilka företag som vi intervjuat med tanke på att branschen är så pass liten att man lätt kan lista ut vilka företag som intervjuats, men har vi valt att inte nämna vilken informant som sagt vad utan samlat åsikterna och kategoriserat dem.

3.4 METODDISKUSSION

I valet av innovativa företag att intervjua kunde man valt att intervjua företag som var verksamma inom mer liknande sektorer, men eftersom det är relativt svårt att hitta liknande jämförbara företag tycker vi ändå att vi lyckats hitta bra företag som haft liknande förutsättningar.

Man kunde också valt fler informanter, men med tanke på den begränsade geografin, tidsbegränsningen att genomföra uppsatsen och svårigheter att få kontakt med vissa informanter blev antalet informanter begränsat.

Utgångspunkten vi hade var att hitta företag som stupat i innovationsprocessen och några företag som lyckats bra. Vi hittade tre företag som haft problem under processen och tre företag som hade haft problem under innovationsprocessen.

Vi valde semiinstruerade intervjuer referera framför enkätstudie (*Denscombe, 2009*).

En bättre metod hade eventuellt varit att använda sig av en fokusgrupp som man skapat med samtliga informanter i, men med tanke på branschen som företagen är i skulle det vara svårt att bilda en fokusgrupp då informanterna vid denna tid på året är väldigt upptagna. I och med att vi haft en viss tidsbegränsning så har vi inte heller följt upp en del informanter som vi velat göra, men vi har gjort noggranna analyser av det transkriberade material som vi skrivit ihop.

4. RESULTAT

4.1 BESKRIVNING AV FÖRETAGEN/INFORMANTERNA

4.1.1 Borgeby fågel och vilt

1994 tog bröderna Einarsson över föräldragården utanför Borgeby vars verksamhet då bestod av grönsaks-, hallon- och jordgubbsodling.

Bröderna insåg snabbt att de inte var någon hållbar lösning i längden om båda skulle jobba tillsammans med den traditionella driften på gården, utan bestämde sig för att fokusera på enbart jordgubbar och arrendera ut de resterande delarna av marken.

Idén att bygga slakteri uppkom genom brödernas intresse att förädla och sälja vidare det villebråd som fällts på jakter. 2003 satsade de på att bygga gårdsslakteri med tillhörande slaktkycklingstall med närproducerade kvalitativa köttprodukter i stället för att gå den traditionella vägen med expansion av jordbruket (*Einarsson, L & Einarsson, G., intervju., 2011*).

4.1.2 Pehrson Hertz AB

Det hela började 2008 då Alice Hertz åt middag hos Kärsin Pehrson som bjöd på en middag med en egentillverkad salladsdressing som smakade så pass bra att de bestämde sig för att börja producera och sälja den. De analyserade noggrant marknaden och möjligheterna att få ut produkten på marknaden och beslöt sig därefter att börja produktionen.

Dessvärre hade de svårt att få ihop verksamheten ekonomisk och viljorna var på olika håll hos dem båda så till sist gick Alice och Kärsin på olika håll och företaget gick i konkurs.

Men Alice gav inte upp sin tro på innovationen utan tog kontakt med en extern investerare som tillsammans med Alice köpte loss konkursboet. Så Alice och hennes investerare står idag ägare till företaget som de driver tillsammans mot nya mål och möjligheter (*Hertz, A., intervju., 2011*).

4.1.3 Vikentomater AB

Mats Olofsson tog över föräldraföretaget 1996, då han dessförinnan hade varit i bl.a. Holland och fått intresse för kvisttomater som började bli stort i Sverige med. 1998 började Mats att specialisera sig på kvalitativa närproducerade tomater som han började sälja direkt till olika butiker.

Till en början hade han endast tre olika tomatersorter och idag har han utökat sortimentet till 86 sorter. De är först under senare år som lönsamheten börjat bli bra i företaget, idag levererar Vikentomater till 30 butiker (*Olofsson, M., intervju., 2011*).

4.1.4 Stafva gård

Stafva gård är en gammal släktgård på Gotland som varit i familjen von Corswants släkt i fem generationer. 1993 tog den nuvarande ägaren Patrik von Corswant över gården, därefter har han gjort en hel del innovativa projekt. Idag bedrivs växtodling, nyinvesterat mejeri, köttdjursproduktion, tryffel- och saffransodling, jakt och restaurangverksamhet på gården.

I och med satsningarna på mejeriet och köttproduktionen så har kostnaderna blivit betydligt större än intäkterna på gården, därför tvingas familjen von Corswant sälja gården (*v Corswant, P., intervju., 2011*).

4.1.5 Wapnö AB

Lennart Bengtsson är VD på Wapnö AB som ligger en bit utanför Halmstad. Han har varit med och utvecklat företaget som från början var ett traditionellt lantbruksföretag till ett konsument- och marknadsorienterat företag.

Mjölkkorna på gården och från närliggande Halländska gårdar försörjer gårdens mejeri med mjölk som sedan förädlas till ”härproducerade” gårdsprodukter. Begreppet ”härproducerat” kommer just från Wapnö som kom på det ordet i stället för det annars mycket populära ordet ”närproducerat” (*Bengtsson, L., intervju., 2011*).

4.1.6 Ängavallen AB

Rolf Axel Nordström är uppvuxen i Malmö men har alltid varit väldigt djurintresserad, efter att ha utbildat sig bl.a. till Lantmästare köpte han gården Ängavallen som då var i undermåligt skick. I dag har gården rustats upp ordentligt och en hel del satsningar har gjorts med åren, på gården bedrivs idag ekologisk växtodling, ekologisk grisproduktion med tillhörande gårdsslakter, gårdsbutik, restaurang, konferens och catering samt hotell.

Rolf Axel har haft en lång innovationsprocess som idag blivit lyckade, han var bl.a. först med införandet av gårdsbutik och gårdsslakteri i Sverige (*Nordström, RA., intervju., 2011*).

4.2 RESULTATEN AV INTERVJUERNA

Har sökandet efter idéer varit aktiv eller passiv?

Alla utom två informanter har varit aktiv i sitt idésökande och informanterna uppger att de har haft långa processer där idéerna växt fram och ändrat form under tiden. Andra uppger att de har haft intressen som de letat efter en ekonomisk lösning på för att kunna fortsätta sin verksamhet.

För en av de som varit passiv upptäckte informanten att ett av dennes fritidsintressen utgjorde en bra affärsmöjlighet. Och den andra som var passiv upptäckte av en slump att en produkt existerade men att den inte fanns på marknaden.

Har sökandet efter idéer skett internt eller externt?

Tre av sex har fått idéerna internt, men det är svårt att identifiera exakt var idéerna har kommit ifrån. För många har det varit en lång process där den slutgiltiga innovationen delvis har förändrat sig från ursprungsidén.

Tre av informanterna hävdar att de fått idéer från andra organisationer eller människor, d.v.s. extern identifiering av en idé. Det har t.ex. varit då de varit på besök utomlands.

Varför valde de att satsa på just denna idé?

Alla intervjuade uppger att de haft fler idéer än den de valt att satsa på. Men på frågan varför de valde just denna idé skiljer sig svaren.

En svarar att det är bra att jobba med produkter som är svåra att kopiera, denne valde detta för det fanns många konkurser bland liknande företag.

En uppger att det är bra att ge sig in i branscher där det finns monopolställning då finns det möjligheter att ta marknadsandelar.

Fyra stycken uppgav att en av anledningarna var att de länge kämpat i andra organisationer för att de skulle förändra sig och genomföra liknande idéer som deras innovationer var baserade på utan att få gehör. Därför valde de att genomföra sina idéerna på egen hand. Det fanns bland dessa en ideologi som man ville driva sitt företag efter, vilket man inte fick möjlighet att göra tidigare.

Alla uppgav att de hade produkter som saknades på marknaden eller kompletterade vad som fanns på marknaden.

Två företag uppgav att de såg att det fanns goda möjligheter att exportera svenska livsmedel och hade planer på att ge sig in på detta efterhand. De menade på att svenska livsmedel hade mycket bra ryckte utomlands för att vara hälsosamma och exotiska.

Hur förankrades deras idé internt i företaget?

Alla utom en av de intervjuade hade företag sedan innan som de vidareutvecklat.

Eftersom det var små företag med få medarbetare hade de flesta av dem som blev intervjuade inga problem att förankra sina idéer i företaget. En uppgav dock att denne saknade stöd av sina medarbetare när de startade processen. En annan framhöll vikten av att vara öppen inom företaget med vilka idéer ledningen hade för företaget.

Hur bedömde de marknaden?

Samtliga gjorde mer eller mindre undersökning av marknaden. De var runt i butiker kontrollerade utbud och vilka konkurrenter som fanns.

Två av informanterna körde igång sin innovation i mindre skala innan de startade, då fick de en uppfattning av vad kunderna ville ha och vilken efterfrågan som fanns. En av de tillfrågade tyckte att många jobbade alldeles för mycket med detta och ifrågasatte trovärdigheten i de resultat som var möjliga att få fram. Denne påpekade att man måste vara en gambler och ge sig in på någonting som man själv tror på. En av de andra sa också att de hade gett sig in i detta för att de hade en känsla av att detta var rätt och de trodde på idén.

Vilka risker tog innovatörerna?

Samtliga intervjuade tyckte att de tog risker och vissa var mer riskbenägna än andra. Två stycken framhöll vikten av att inte låna för mycket pengar och en av dessa hade finansierat hela projektet med egna medel.

Hur jobbade de under projektfasen?

Två av de intervjuade uppgav att de varit väldigt sparsamma under projektfasen för att kostnaderna skulle bli så låga som möjligt, det handlade om att bygga själv eller köpa in begagnad utrustning. Tre av de tillfrågade sa att de medvetet utvecklade och expanderade innovationen i olika faser. De byggd helt enkelt till sina existerande produktionsanläggningar eller vidareutvecklade innovationen med fler kringtjänster under en period som sträckt sig upp mot 20 år. De andra var snabbare med att expandera redan från början.

Bland dessa hittade vi även dem som anställde projektledare och skapade team som jobbade enbart med byggande eller utvecklande av projektidén.

Två av de som fick stora problem med sin verksamhet hittar vi även i denna grupp.

Hur ser organisationen ut?

Några de intervjuade företagens organisationer hade långsiktiga tydliga mål, medan andra hade mest kortsiktiga mål. Målen kunde vara att de skulle växa med ett visst antal procent per år eller att de skulle uppnå nya försäljningsvolymmer eller nå ut till nya kunder.

Hur bedömer informanten sin egen kompetens?

Samtliga av som intervjuats har universitet eller högskoleutbildning bakom sig, fyra av sex var Lantmästare.

Alla hade en lång yrkeserfarenhet inom den bransch eller närliggande bransch som de var innovativa inom. De hade besökt andra länder och varit involverade i olika nätverk. Två hade startat andra helt annorlunda innovationer innan de gav sig in i den nuvarande. Tre av de intervjuade hade jobbat med sina innovationer i upp mot 20 år. Dessa hade haft både framgång och motgång med olika vidareutvecklingar av sina innovationer. En av de intervjuade hade det gått relativt snabbt för och för denne var det den första innovationen.

En av de intervjuade beskrev hur fantastiskt denne tyckte att det var att man varje dag kunde lära sig någonting nytt och menade på att i ett litet företag är man tvungen att vara insatt i alla delar. Det går inte att ta in någon expert det blir för dyrt.

Använde de milstolpar?

Hälften av informanterna hade haft milstolpar under innovationsprocessens gång där de tittat tillbaks på vad de gjort bra och mindre bra samt analyserat hur de ska skulle gå

vidare i processen. Resterande hälft hade bara bestämt sig och jobbade vidare utan att titta så mycket på vad de kunde gjort annorlunda eller förändrat i processen.

Hur viktigt tycker de tillfrågade att deras nätverk är?

Två av de tillfrågade påpekar särskilt vikten av att ha ett bra nätverk utanför sin egen bransch om man vill utvecklas och få nya idéer. Endast en av de sex tillfrågade uppgav att de inte tagit någon hjälp av någon typ av mentor.

Icke finansiella, externa stöd, vem jobbade med projektet?

Ett av de intervjuade företagen jobbade helt själva under projektiden, de byggde allt själva och var sparsamma med att köpa in tjänster.

En annan informant påpekade vikten av att inte ta in extern hjälp av samma person för länge då denna kunde sprida informationen om företaget/innovationen vidare till konkurrerande verksamheter.

En av de intervjuade var mycket försiktig med att ta in extern hjälp från rådgivare etc. Denne menade att rådgivare lätt spred information vidare till konkurrenter. En annan som hade erfarenhet från utlandet påpekade att Sverige skilde sig åt från andra europeiska länder i det avseendet att svenska företag ofta stal idéer från varandra.

I andra länder fanns det en heder i att man inte tog idéer som inte var ens egna.

En tredje informant påpekade att rådgivare ofta inte hade så mycket att tillföra när det gällde att hantera myndigheter. Då var det bättre att förlita sig på sitt egna nätverk.

Vad har de fått för finansiella stöd?

Alla utom en hade tagit banklån. Denne hade inte beviljats något lån över huvud taget och inte hittat någon som var villig att gå in med riskkapital. De hade därför tvingats belåna sig privat. Denne framhöll att det är svårt att få tag i riskkapital i Sverige jämfört med andra europeiska länder. Det finns mer riskkapitalister i t.ex. England.

En tyckte att banker inte var vana vid att traditionella lantbruk expanderar vertikalt, därför har det varit ett problem för innovatören som inte fått sina affärsidéer och visioner betrodna av banken förrän i efterhand. En annan instämmer i detta och menar på att banker och politiker inte vet tillräckligt mycket om branschen samt att det saknas optimism bland andra företag i branschen.

En av de tillfrågade beskriver att det är lätt att få bra villkor av banken när det går bra men är det kämpigt för ett företag så är det mycket svårare. Banker måste tro mer på företag som har det svårt.

Vilka drivkrafter hade de?

Tre av de intervjuade sa att det var skapandet, kreerandet och viljan att förändra som var det som drev dem framåt, de ville skapa någonting nytt som inte fanns förut.

Två svarade att det var kul att träffa nya människor, ha kundkontakt och ha anställda, samt att det var utmaningen och spänningen som drev dem att fortsätta.

Endast en av de intervjuade svarade att det var att tjäna pengar som var drivkraften bakom innovationen, men de medgav även att det var viktigare i början att tjäna pengar och att det nu var viktigare med andra värden i livet. En annan av de tillfrågade påpekade att trots dennes drivkraft så drevs man i grunden av att tjäna pengar när man hamnade i en situation då man saknade pengar.

Hur följe de upp projektet?

Ingen av de tillfrågade hade gjort någon organiserad uppföljning av sina innovationer. De hade visserligen koll på vad som gått bra och dåligt men de hade inte utvärderat sina projekt på ett organiserat vis. En sa även att denne inte ville titta bakåt eftersom det inte fanns någonting man kunde göra åt det som redan hänt samt att när de genomförde projekt så hade de bra koll på vad de skulle göra bättre till nästa gång.

Vad har varit svårast under innovationsprocessen?

En av de tillfrågade uppgav att det var tidskrävande att bli kontrollerad flera gånger för samma sak fast av olika organisationer. De hade ingenting emot att bli kontrollerade utan tyckte att det var nödvändigt för livsmedels säkerheten, men efterlyste en samordning mellan de kontrollerande organisationerna för att slippa detta tidskrävande moment.

Att få projektet finansierat var någonting som fyra av sex ansåg som det svåraste under processen. Och För två hade bankerna även dragit sig ur under processen.

Andra problem som de uppgav var att miljökontoret säger nej till ansökningar trots att de inte sett informantens produkter. En hade svårt att få tillstånd att bygga sin anläggning av livsmedelsverket.

En informant ansåg att det svåraste under innovationsprocessen var att anställa rätt personal.

Vad tycker informanterna är bra respektive behöver förändras för att det skall bli lättare att lyckas med idéer?

Finansieringen var någonting som fyra ansåg viktigast att förändra. Att göra det lättare för nystartade företag att låna pengar. De ansåg att det fanns ett problem med bankers förtroende då de inte vill satsa i denna näring.

En uppgav att det finns ett strukturproblem i Sverige då Almi och Nyföretagarcentrum inte har en bra bild över hur det är att vara företagare. Kommuner kritiserades också för att de borde ha bättre samarbete med varandra. Det är för stora skillnader mellan olika kommuner när det gäller de förutsättningar för företagen. En tyckte inte att det skall vara avgörande vilken kommun man bor i.

Flera efterlyste snabbare hantering av tillstånd och tyckte att myndigheter och certifieringsorganisationer måste samarbeta för att inte samma sak skall kontrolleras flera gånger.

Två av de tillfrågade poängterade att det fanns stora möjligheter att exportera svensk mat men att det var svårt och det behövs hjälp på området.

Samarbetsstödet är svårt att utnyttja när det inte finns så många andra företag som vågar lämna föreningslivet. Unga entreprenörer behöver ha stöttning så att de vågar satsa på nya saker, det kan ske genom mentorer eller startstöd.

En påpekade att denne inte tyckte att stöd var det bästa sättet att hjälpa företag. Och tyckte att det var bättre att ta bort kostnader som t.ex. pantbrevskostnaden och kostnader för bygglov så behöver man inte lämna ut investeringsstöd eller andra stöd.

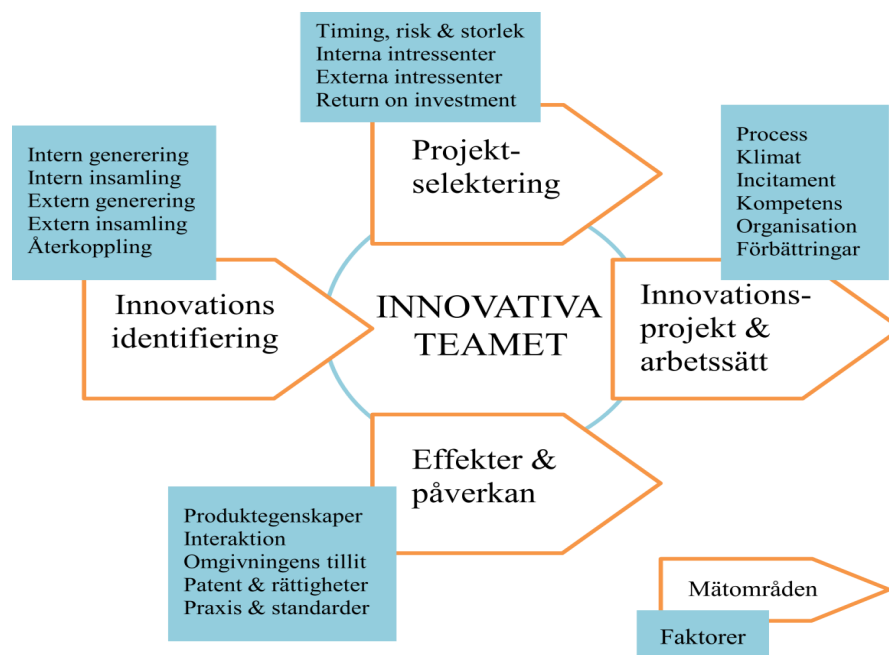
Bara en av de tillfrågade tyckte att vi hade bra förutsättningar i Sverige och poängterade vikten av att inte bråka för mycket med myndigheterna, som företagare det är viktigare att lägga sin energi på att komma framåt.

5. ANALYS

Vårt syfte är att beskriva hur innovationsprocessen ser ut bland företag i den gröna näringen. Vidare att ta reda på hur idéer sprids mellan företag och organisationer samt vilka hinder som finns för att en idé skall bli en innovation? Vi kommer i detta avsnitt att jämföra vårt empiriska material med den teoretiska litteratur som finns beskriven i litteraturstudien. Vi har delat in detta avsnitt i innovationsprocessen och i vilka hinder som finns för att en idé skall bli en innovation.

5.1 INNOVATIONSPROCESSEN

Vi har utgått ifrån MINT (Olsson, 2008) när vi analyserat företagens innovationsprocess.



Figur 12: MINT Modellen utgjorde en utgångspunkt för analysen av innovationsprocessen (Olsson, 2008).

5.1.1 Idéidentifieringen

Ett annat av våra mål med detta arbete var att få en bild av hur idéerna till innovationer inom den gröna näringen kan spridas mellan olika organisationer. Vilka organisationer har varit inblandade och hur sprids information om nya idéer mellan dessa? Olsson (2008) beskriver att företag kan vara antagligen aktiva eller passiva när det gäller idéidentifieringen. Vi kan utifrån resultatet se att fyra av sex företag har varit aktiva i sin jakt på idéer.

Av de fyra som varit aktiva har en fått sin idé från andra organisationer. Det handlar om studiebesök på gårdar i andra länder och därifrån har idéen utvecklats till att bli vad den är idag.

Det finns två företag som upptäckt sina idéer av en slump när de gjorde någonting annat. Deras identifiering av idéer har varit passiv och den har varit intern. De har hittat de inom sina egna organisationer eller bland sina egna kunskaper.

Idéerna har förändrats och utvecklats med tiden och skiljer sig delvis från ursprungsidén för många av företagen vilket stämmer överens med vad (*Benner, 2005*) beskriver. Flera av informanterna är mogna företag som efter det att de etablerat sin första fungerande innovation har fortsatt att vidareutveckla sina innovationer med kringtjänster och produktutvecklingar. (*Olsson, 2008*) & (*Benner, 2005*) nämner vikten av att fungera som en ständigt innovativ organisation för att behålla sin konkurrenskraft och inte bli en organisation som stagnerar.

Idéidentifieringen har därmed fortsatt i dessa organisationer och i detta fall har kunskapsinhämtningen sett annorlunda ut. Flera av företagen har då samarbetat med andra organisationer.

5.1.2 Selektionen

Selekteringsprocessen är den process där företag väljer vilken idé de skall satsa på. (*Vedin, 1995*) beskriver att av 100 idéer som ett företag har så är det bara en som blir en innovation. De företag som intervjuats har alla haft fler idéer än de som de valt att satsa på.

Alla de intervjuade företagen har lanserat produkter och/eller tjänster som inte fanns på marknaden tidigare. Någon har angett anledningar som att det är bra att ha produkter som är svåra att kopiera. Det är också fördelaktigt att ge sig in på marknader där det råder monopolställning. Detta stämmer bra överens med porterskolan i (*Bengtsson & Skärvad, 2001*).

Två av de informanterna har haft möjlighet att prova sina idéer genom att de först utövade verksamheten som en hobby eller genom att de hade en småskalig nischproduktion vid sidan om den traditionella verksamheten. De har på så vis skaffat sig kunskap om hur marknaden reagerade på deras produkter och de fick möjlighet att skapa sig ett varumärke. De andra företagen hade obeprövade idéer som de trodde så starkt på att de lanserade dem utan någon omfattande marknadsundersökning. En framhöll även att man skall vara försiktig med att lita på marknadsundersökningar då de kunde ge ett missvisande svar. Enligt *Vedin (1995)* är detta en bra egenskap då denne skriver att det är viktigt att fatta instinktiva beslut när de gäller idéer, man får gå efter magkänslan och fråga sig själv om det är något att satsa på eller inte. Anledningen till detta är att idéen inte skall passera för många olika instanser innan de genomförs med risk att de fastnar på vägen. *Olsson (2008)* beskriver att tid till att prova sina idéer och att våga ta risken att prova idéerna är särskilt viktiga faktorer för att fungera som en innovativ organisation.

(Vedin, 1995) påpekar även att förankringsvägarna inte får vara för långa eller för svåra i företaget. De företag som är med i studien är små och i de flesta fall under tio anställda. Dessutom har ägaren i alla fall utom ett, en aktiv roll i idéskapandet. Därmed har förankringsvägarna varit korta och det har gått bra att förankra idéerna bland medarbetare och ägare i alla fall utom ett. Detta företag stötte på problem med att medarbetarna inte trodde på idén.

Fyra av informanterna uppger dock att de kämpat länge med att få igenom sina idéer i olika organisationer där de varit medlemmar tidigare. De har dock inte fått något gehör i dessa organisationer vilket stämmer överens med hur (Vedin, 1995) stora företags ovilja att satsa på nyskapande idéer som kan äventyra medarbetarnas positioner. Informanterna har därefter lämnat dessa organisationer för att visa att idéerna går att genomföra. Innovationernas uppkomst och att de tog form i små företag kan delvis ses som ett resultat av att de stora organisationerna inte tagit tillvara på dessa människors idéer.

De risker som företagen har tagit beträffande hur radikala idéerna har varit är svårt att bedöma. Men alla företag har skapat innovationer vars verksamhet skiljer sig markant från vad deras företag sysslade med förut. (Olsson, 2008) beskriver att företagen måste satsa på någonting som är tillräckligt nyskapande för att inte missa möjligheten till stora framsteg och på sikt få en stagnerande organisation. Om de satsar på för radikala idéer kan det innebära att det blir fler misslyckanden.

Storleken på de projekt som företagen har valt att driva varierar. Tre av de tillfrågade företagen har tagit större risk än de andra genom att innovationsprojektet har utgjort en stor del av företagets totala verksamhet. De andra företagen har snarare satsat på mindre projekt från början och utvecklat dessa med tiden.

Bland de företag som drivit stora innovationsprojekt i förhållande till den övriga verksamheten hittar vi dem som har haft störst problem under innovationsprocessen. De tre andra har haft en helt annan approach under sina innovationsprocesser och haft en stabil verksamhet i grunden som hjälpt till att finansiera innovationsprojekten.

Litteraturen (Olsson, 2008) beskriver att företag bör fundera över vilken innovationsportfölj företagen arbetar med för att inte låta de stora innovationsprojekten ta upp alla resurser om man vill komma åt mer lättåtkomliga intäkter från små projekt.

5.1.3 Innovationsprojekt och arbetssätt

Detta är en kritisk fas av en innovations utveckling. Och det är också här som informanterna stött på störst problem. Tre av de företag vi intervjuat fick problem under utvecklingen av projekten.

Det sätt som företagen jobbade på under projektfasen skiljde sig åt. Två av de intervjuade uppgav att de varit väldigt sparsamma under projektfasen för att hålla ned kostnaderna. Tre av de tillfrågade sa att de medvetet utvecklade och expanderade innovationen i olika faser. De byggde helt enkelt till sina existerande produktionsanläggningar eller vidareutvecklade innovationen med fler kringtjänster under en period som sträckt sig upp mot 20 år. De andra var snabbare med att expandera redan från början.

Bland de som var snabba med att expandera hittar vi även de som anställde projektledare och skapade team som jobbade enbart med byggande eller utvecklande av projektidén. Två av de som fick stora problem med sin verksamhet hittar vi även i denna grupp.

(Löow, 2009) beskriver att det är vanligt för företag som jobbar i projekt att använda milstolpar och grindar. Milstolparna bestäms utifrån projektet och syftar till att bli en naturlig avstämningsspunkt och kontroll av hur projektet går inför styrgruppen eller företagsledningen. Grindarna är då styrgruppen ska analysera och besluta om projektet ska fortsätta, stoppas eller förändras.

Hälften av informanterna hade använt milstolpar under innovationsprocessens gång där de tittat tillbaks på vad de gjort bra och mindre bra samt analyserat hur de ska skulle gå vidare i processen. Resterande hälft hade bara bestämt sig och jobbade vidare utan att titta så mycket på vad de kunde gjort annorlunda eller förändrat i processen. En påpekade att de tittade framåt i sitt företag och inte var så intresserad av t.ex. efterkalkyler och andra organiserade utvärderingar eftersom, dessa bedömdes som tidskrävande och de lyckades bra med att se vad de gjort bra och dåligt i alla fall. Vi har inte kunnat se att det uppstått några problem pga. att företagen inte använt milstolpar.

(Berggren et al, 2001) beskriver kompetens som färdigheter, kunskaper, erfarenheter, insikter, talang, fingertoppskänsla, allmän kapacitet och klokhet eller att ha ett väl utvecklat kontaktnät som någon person eller grupp har. Vi har tittat på vilken kompetens som de intervjuade företagen har.

Alla företagsledare som intervjuades hade universitet eller högskoleutbildning bakom sig. De hade en lång yrkeserfarenhet inom den bransch eller närliggande bransch som de var innovativa inom. De hade besökt andra länder och varit involverade i olika nätverk. Det finns ingen uppenbar brist på kompetens bland företagsledarna och de har under processen haft en vilja att hela tiden lära sig nya saker. En av de intervjuade beskrev hur fantastiskt denne tyckte att det var att man varje dag kunde lära sig någonting nytt och menade på att i ett litet företag är man tvungen att vara insatt i alla delar. Det går inte att ta in någon expert, det blir för dyrt.

Viljan att lära sig nya saker och en kontinuerlig förbättring är någonting som (Olsson, 2008) beskriver som viktigt för innovationsprocessen.

Drivkrafter är en viktig faktor för att innovationsprojekten skall bli genomförda.

Drivkrafterna är hela motorn bakom allting vi gör. Det är drivkrafterna som ger oss energi och vilja för att fortsätta göra det vi gör. Motivationen är bränslet som krävs för att man ska få verksamheten i rätt riktning mot målet. (Nilsson, 2005).

Intressant att se var att endast en av de företag vi intervjuade först svarade att det var att tjäna pengar som var drivkraften bakom innovationen. Men de medgav dock att tjäna pengar var viktigare i början när de var tvungna att göra någonting för att klara av att ha kvar företaget, och att det nu var viktigare med andra värden i livet.

Tre av de intervjuade sa att det var skapandet, kreerandet och viljan att förändra som var det som drev dem till att komma med innovationer. De ville skapa någonting nytt som inte fanns förut.

Två svarade att det var kul att träffa nya människor, ha kundkontakt och ha anställda, samt att det var utmaningen och spänningen som drev dem att fortsätta.

Att ta hjälp av utomstående personer eller organisationer under innovationsprocessen var någonting som företagen hade olika approach till. Ett av de intervjuade företagen jobbade helt själva under projektiden, de byggde allt själva och var sparsamma med att köpa in tjänster.

En annan informant som också var sparsam med att köpa in tjänster från andra företag, påpekade vikten av att inte ta in extern hjälp av samma person för länge då denna kunde sprida informationen vidare till konkurrenter.

Detta nämnde även en annan av de företag som vi intervjuade. Att trots att denne tagit in hjälp från många olika håll så såg de ett problem med att rådgivare inom lantbruket lätt sprid information vidare till konkurrenter.

En tredje informant som hade erfarenhet från utlandet, påpekade att Sverige skilde sig åt från andra europeiska länder i det avseendet att svenskar ofta stal idéer från varandra utan någon heder.

Två företag utmärkte sig som väldigt öppna i det avseendet att de tog hjälp från olika håll under hela innovationsprocessen. Det rörde sig i första hand om att utnyttja sitt nätverk men även att ta in rådgivare, samarbeta med andra producenter och forskare från SLU och KTH. Just att ta in universitet har för detta företag varit mycket positivt. De har fått mycket ny kunskap genom universiteten. Att det kan vara positivt för innovationsprocessen eller innovationskapaciteten att ha ett samarbete med andra aktörer stämmer överens med de teorier som litteraturen beskriver (*The international bank for reconstruction and development / The World Bank, 2006*) & (*Etzkowitz, 2008*).

Nätverk är någonting som alla informanter har tyckt varit viktiga. Några har dock skiljt på det nätverk som du har inom din egen bransch och det som du har utanför branschen. Dessa har påpekat att det nätverk som innehåller kontakter med människor som är verksamma utanför din egen bransch är mycket viktigt eftersom de kan hjälpa dig under innovationsprocessen genom att du kan få nya influenser och idéer. Vad som händer inom din egen bransch går att få reda på ändå.

En informant påpekade att rådgivare ofta inte hade så mycket att tillföra när det gällde att hantera myndigheter. Då var det bättre att förlita sig på sitt egna nätverk med personer eller företag som genomgått ungefär samma process.

Endast en av de sex tillfrågade uppgav att de inte tagit någon hjälp av någon typ av mentor. Men två påpekar att det hade varit bra att ha en mentor som kunde hjälpt dem när de började arbeta med sina idéer. Litteraturen (*Berggren et al, 2001*) beskriver också mentorer som positiva och hur dessa kan vara till nytta för personers utveckling.

Alla företag hade fått någon typ av finansiellt stöd utifrån. Alla utom en hade tagit banklån. Denne hade inte beviljats något lån över huvud taget och inte hittat någon som var villig att gå in med riskkapital. De hade därför tvingats belåna sig privat. Denne framhöll att det är svårt att få tag i riskkapital i Sverige jämfört med andra europeiska länder. Det finns mer riskkapitalister i t.ex. England.

Företagen hade utöver finansiering via banklån fått olika typer av investeringsstöd och stöd från landsbygdsprogrammet.

Gemensamt för flera stycken var att de tyckte det var svårt att hitta finansiärer till sina innovationsprojekt och att de tyckte att det borde vara lättare att t.ex. låna pengar från bankerna.

En påpekade att problemet låg i att banker inte var vana med att traditionella lantbruk expanderar vertikalt. Men medgav att detta hade blivit bättre på senare tid.

En annan instämmer i detta och menar på att banker och politiker inte vet tillräckligt mycket om branschen samt att det inte finns någon optimism bland andra företag i branschen.

En av de tillfrågade beskriver att det är lätt att ha att det är lätt att få bra villkor av banken när det går bra men är det kämpigt för ett företag så är det mycket svårare. Banker måste tro mer på företag som har det svårt.

5.1.4 Effekter och påverkan

MINT – modellen (*Olsson, 2008*) tar upp hur det innovativa teamet lyckas nå ut med sina resultat. Eftersom det endast är små organisationer som medverkat i denna studie så fungerar inte resonemanget i MINT-modellen till fullo på denna punkt. Det är i samtliga fall hela företaget och dess ledning som medverkat i innovationsprocessen.

Effekten av företagets innovationsprocesser skiljer sig åt. Fyra av de företag som medverkat i denna studie har varit mogna företag som idag är lönsamma och trots vissa problem klarat av innovationsprocessen. Två av företagen är yngre och befinner sig fortfarande i en utvecklingsfas men har produkter på marknaden. Vilken effekt dessa innovationer kommer att ha för dessa företag går inte att avgöra vid publiceringen av denna studie.

Ingen av de tillfrågade hade gjort någon organiserad uppföljning av sina innovationer. De hade visserligen koll på vad som gått bra och dåligt men de hade utvärderat sina projekt på ett organiserat vis. Tre av dem hade använt någon form av milstolpar eller grindar under projektfasen.

5.2 VILKA HINDER SOM FINNS FÖR ATT EN IDÉ SKALL BLI EN INNOVATION

Vårt mål var att undersöka vilka hinder som varit de största att överbrygga för företagen i studien och därmed dra en slutsats om vilka faktorer som är de viktigaste för att en innovation blir genomförbar.

På frågan vilka hinder som varit de största för företagen under innovationsprocessen så svarade fyra av de sex tillfrågade att det var finansieringen av deras idéer. Det har varit svårt att övertyga banker och riskkapitalister att investera i deras idéer. Två av dessa har råkat ut för att finansiärer har dragit sig ur innan utvecklingsprojekten var färdiga. Andra faktorer som har spelat in har varit att samarbeten med partners har spruckit samt att utvecklingsprojektet har blivit dyrare än förväntat.

På frågan vad som behöver förbättras för att det skall bli lättare att lyckas genomföra idéer så hade informanterna flera svar på den frågan.

Bättre möjlighet till olika typer av finansiering angav tre stycken som den viktigaste faktorn.

Två tyckte att det var för mycket byråkrati vid kontakt med myndigheter som var tidskrävande och tröttsamt att hantera. En upplevde det som ett problem att olika myndigheter och certifieringsorganisationer kontrollerade samma sak flera gånger. En annan sak som upplevs som ett problem vid kontakt med myndigheter är att det är för stor skillnad på förutsättningarna för företag i olika kommuner.

Två av de tillfrågade poängterade att det fanns stora möjligheter att exportera svensk mat men att det var svårt och det behövs hjälp på området.

De påpekade även att det hade varit bra att ha en mentor när man startade som företagare.

En kritiserade kooperationerna för att göra det för svårt för odlare att ta sig ur dessa och gå sin egen väg.

6. DISKUSSION

Det var en intressant jämförelse mellan företagen, deras resor har skiljt sig åt och från början bar vår målsättning att hitta tre företag som det gått bra för och tre som det gått mindre bra för och göra en jämförelse mellan dessa.

Vi insåg ganska snabbt att företagens utveckling inte är linjär utan det går upp och ned. Under vissa perioder under innovationsprocessen eller utvecklingsfasen går det jättebra för företagen och senare går det uruselt. Flera av de företag som vi intervjuade har haft det mycket motigt men ändå rest sig ur askan och blivit mycket framgångsrika.

Det går utifrån vår studie att se att de företag som genomfört innovationer sett finansieringen som det största hindret för att lyckas.

Mentorer är också någonting som flera av de vi intervjuat har framhållit som någonting som hade hjälpt dem under innovationsprocessen. Någon typ av mentorsprogram hade varit intressant att se i framtiden för att stärka innovationsförmågan.

Drivkrafter är viktiga när man pratar om innovationer. Möjligtvis skulle vi ha fokuserat mer på drivkrafter i denna c-uppsats. De är trots allt hela anledningen till att någon genomför sina idéer från första början. Man kan också fundera på om det finns för lite fokus på drivkraft i samhället. Kanske är det så att alla försök att stödja innovationer genom finansiella bidrag eller andra subventioner inte har någon betydelse om det inte finns något eller för få incitament att driva igenom sina idéer. Många av de vi intervjuat har framfört att kontakten med myndigheter och deras byråkrati kan kännas tröttsam. Vi skulle kunna tänka oss att det hade varit lättare att hitta drivkrafter att driva innovationsprojekt om man skapade ett klimat i samhället där företagare känner att de blir uppmuntrade och hjälpta av myndigheter.

Vi kan inte utifrån denna studie se att de företag som varit mer aktiva och tagit in hjälp från rådgivare eller universitet och ingått i producentsamarbeten skulle varit mer framgångsrika i sin innovationsprocess.

Några av de andra som medverkade i studien var försiktiga med att involvera för många personer som kom från andra organisationer eftersom de var rädda för att information skulle spridas till andra organisationer. Vi har dock inte kunnat hitta någon information om att eventuell kunskap som läckt ut till konkurrenter till dessa företag i samband med interaktionen med andra organisationer skulle ha skadat företaget eller inte.

Det hade varit intressant att jämföra vilken ”return om investment” (ROI) (Olsson, 2008) som de olika projekten har i förhållande till varandra och till den storlek som de har utgjort i de olika verksamheternas produktportfölj.

Det finns en osäkerhetsfaktor runt hur exakt några av idéerna har uppstått. Några av informanterna kunde inte peka exakt på hur deras första idé till innovationen hade uppstått. Så är säkert fallet i många situationer. Vi borde istället ha tittat närmare på hur de hade vidareutvecklat sina innovationer och inte bra på var de första idéerna kommit från. Det hade varit intressant med ett arbete som analyserade mer noggrant var och hur idéer uppstod under utvecklingsarbetet. På det sättet hade vi fått en bättre bild av vilka företag som hade ingått jordbrukets innovationssystem, och vilka samspel mellan

organisationer som är viktiga för att skapa fler idéer och för att utveckla dessa. Detta hade varit ett intressant område för vidare forskning.

Det var intressant att se att de företag som klarade av lanseringen av innovationen med minst problem var de som hade en traditionell verksamhet i botten och jobbade med sina innovationer vid sidan. De byggde upp sin verksamhet runt innovationen under en lång tid och med mindre finansiell risk.

Det är enligt vår uppfattning förmodligen inte bristen på idéer som är hämmande för uppkomsten av innovationer på landsbygden, om man utgår från att det är en brist på innovationer, utan attityder och inställningar. En av de vi intervjuade sa att det svåraste med innovationsprocessen hade varit den mentala resa som de hade gjort, från att vara råvaruproducent till att bli ett företag som sålde högförädlade livsmedel.

7. SLUTSATS

Fyra av sex företag har aktivt letat efter de idéer som deras innovation bygger på.

Alla av de intervjuade företagen har lanserat produkter och/eller tjänster som inte fanns på marknaden tidigare.

Fyra av företagen lanserade sina idéer på marknaden utan någon omfattande marknadsundersökning. De trodde helt enkelt starkt på sina idéer. Litteraturen beskriver detta som en bra egenskap hos en innovativ organisation.

Förankringen av idéerna har varit lätta i alla företag som intervjuats. Men fyra av dem uppgav att de kämpat länge med att få igenom dessa idéer i andra större organisationer utan att lyckats. Innovationsprojektet har utgjort en stor del av företagets totala verksamhet i tre av fallen. Det är också dessa som har stött på störst problem under innovationsprocessen.

De andra har haft en helt annan approach under sina innovationsprocesser och haft en stabil verksamhet i grunden som hjälpt till att finansiera innovationsprojektet.

De som stött på problem under innovationsprocessen har gjort det under den fas som (*Olsson, 2008*) kallar för Innovationsprojekt och arbetssätt. Två av dessa expanderade väldigt snabbt under denna fas.

Endast i ett av fallen uppgav informanten att det var att tjäna pengar som var drivkraften bakom innovationen. De andra svarade att det var att skapa någonting som inte funnits innan eller att det var kul att jobba med människor och att sälja.

Företagen hade olika inställning till att anlita eller släppa in personer i företaget som kom från andra organisationer under innovationsprocessen. Några var väldigt restriktiva och andra var mycket öppna.

Nätverk kan identifieras som mycket viktigt för innovationsprocessen. Två av informanterna har pekat på att nätverk utanför deras egen bransch har varit särskilt viktiga för att de skall få inspiration och nya idéer. Mentorerna är också någonting som flera av de vi intervjuat har framhållit som någonting som hade hjälpt dem under innovationsprocessen. Någon typ av mentorsprogram hade varit intressant att se i framtiden för att stärka innovationsförmågan.

Det går utifrån vår studie att se att de företag som genomfört innovationer sett problem med finansieringen som det största hindret för att lyckas.

8. REFERENSER

8.1 Skriftliga

Arnold, E., & Bell, M. (2001) *Some New Ideas about Research for Development* - In Partnerships at the Leading Edge: A Danish Vision for Knowledge, Research and Development. Copenhagen: Ministry of Foreign Affairs/Danida. Pp. 279-319.

Bengtsson, L. & Skärvad, PH. (2001). *Företagsstrategiska perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.

Benner, M. (Red.) (2005) *Innovationer: Dynamik och förnyelse i ekonomi och samhällsliv*. Lund: Studentlitteratur.

Berggren, C. & Gillström, L. & Gillström, L. & Östling, B. (2001) *Praktiskt ledarskap*. – en bok om hur man gör när man leder människor. 3. ed. Malmö: Liber AB

Denscombe, M. (2009) *Forskningshandboken* – För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna. 2. ed. Lund: Studentlitteratur.

Edquist, C. & Hommen, L. & McKelvey, M. (2002) *Skapar innovationer jobb?*. Stockholm: SNS förlag.

Ekman, S & Gullstrand, J. (2006). *Lantbruket och konkurrenskraften*. Lund: Livsmedelsekonomiska institutet. (Rapport 2006:4). ISSN 1650-0105.

Etzkowitz, H. (2008) *The Triple Helix* – University-Industry-Government, Innovation in action. New York: Routledge.

Leadbeater, C. (2007) *Charles Leadbeater on innovation*. [Webföreläsning] (2011-04-22) Tillgänglig:
http://www.ted.com/talks/lang/eng/charles_leadbeater_on_innovation.html (2011-05-24)

Löow, M. (2009) *Att leda och arbeta i projekt* – en praktisk handbok om att lyckas i projekt. 4. ed. Malmö: Liber AB

Gruftman, A. & Wiktorsson, M. & Frid, S. & Helles, K. (2003) *Hur går det till i verkligheten?* – Innovationsprocessen utifrån 18 fall. VINNOVA, Rapport VR 2003:10.

Nilsson, B. (2005). *Samspel i grupp*. Lund: Studentlitteratur.

Olsson, A. (Red.) (2008) *Innovationsförmåga*. Stockholm: PIEp, Product Innovation Engineering program.

Skjöldebrand, C. meddelande, ej publicerat material 2011-04-12

The international bank for reconstruction and development / The World Bank. (2006) *Enhancing Agricultural Innovation: How to go beyond the strengthening of research systems*. Washington DC: The international bank for reconstruction and development / The World Bank.

Vedin, BA. (1995) *Innovationer – Lönsamma och konkurrenskraftiga*, en handbok om små idéer som kan bli stora. Stockholm: SIFU AB.

Yin, R, K. (2009) *Case Study Research. Design and methods*. 4. Ed. Thousand Oaks California: SAGE Publications, Inc.

Wolvén, LE. (2000) *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur AB.

8.2 Muntliga

Bengtsson, L., VD, Wapnö AB. Wapnö. Intervju 2011-05-16

Einarsson, L. & Einarsson, G. ägare, Borgeby fågel och vilt. Borgeby. Intervju 2011-05-03

Hertz, A., delägare, Kärstins salladsdressing. Helsingborg. Intervju 2011-04-20

Nordström, RA., VD, Ängavallen AB. Ängavallen. Intervju 2011-05-16

Olofsson, M., ägare, Vikentomater. Viken. Intervju 2011-04-26

v Corswant, P., ägare, Stafva Gård. Visby. Intervju 2011-04-23

9. BILAGOR

Frågeformulär till en fallstudie med kvalitativa intervjuer av innovativa företag inom den gröna näringen och ”matlandet Sverige”.

Av: Christoffer Hamilton och Henrik Ahlsten

BAKGRUNDSINFORMATION OM INFORMANTEN:

Kan du berätta kort om dig själv och din bakgrund.

Vad har informanten för ålder och utbildning? Har han/ hon tidigare affärserfarenheter från andra branscher eller genomfört andra innovativa projekt tidigare?

Beskriv företagets nuvarande organisation, både formellt och hur det fungerar i praktiken?

IDÉ- KUNSKAPSIHÄMTNING:

Hur uppkom idén?

Hade ni ett problem som ni sökte en lösning på, eller upptäckte ni att det fanns en potential till förbättring/ förnyelse?

Om ni har haft andra idéer, hur har de uppkommit? Har dina andra idéer och innovationer uppkommit på liknande sätt?

Kom idén från en annan organisation, i så fall vilken?

Är det vanligt att ni får idéer på detta vis?

Vad var svårast med idéskapandet?

SELEKTERINGEN – Urval av idéer att gå vidare med:

Varför valde ni att satsa på just denna idé och hur resonerade ni?

Vilket kundbehov skall tillfredsställas och på vilket sätt?

Hur passar detta ihop med resten av företagets affärsidé och filosofi?

(Valdes detta för att det var en bra idé eller för att det passade företaget att syssla med denna verksamhet?)

Beskriv idéns särprägel i förhållande till konkurrerande alternativ på marknaden?

Var det svårt att välja och satsa på just denna idé?

Var det svårt att komma vidare i processen?

Hur förankrades idén internt i företaget?

(Bland medarbetare, partners, familj etc.?)

Hur noggrant analyserades marknaden innan ni valde att satsa på idén?

Vad karakteriserar den marknad eller kunder som företaget vänder sig till?

Vad har ni för tidigare erfarenhet från branschen? (*definiera branschen*)

Hur bedömer ni den på en skala från ett till fem.

Hur bedömde ni er egen kunskap av branschen innan ni gav er in i detta projekt?

(Gällande, Produktion/ marknad/ verksamhet?)

Hur bedömer ni den på en skala från ett till fem?

I efterhand, tycker ni att er kunskap var tillräcklig?

Hur bedömer ni den på en skala från ett till fem?

PROJEKTERINGEN, KOMPETENS, OCH DRIVKRAFT:

Hur och på vilket sätt jobbade ni under tiden då ni skulle starta upp?

Vem jobbade med projektet?

(Team och projektledningen, hur fungerade det?)

Hur såg ansvarsfördelningen ut?

Hade ni några externa personer involverade, i så fall vilka?

Hur jobbade ni i grupp, hade ni något slags team?

Stannade ni upp på vägen och funderade på vad ni gjorde?

(Har ni använt någon prototyp för att testa er innovationsidé?) (Patent?)

Vad var svårast med denna fas?

Uppstarten eller projekttiden innan ni hade en färdig produkt/ koncept?

Vilka hinder mötte ni på vägen?

Vad har ni för drivkrafter för att driva innovationen framåt?

Vad är målen med denna innovation/projekt?

Finns det någon som brinner extra mycket för projektet? Vem är motorn?

Hur ser medarbetarnas motivation ut för att driva detta projekt?

Hur bedömer ni den på en skala från ett till fem?

EXTERNT STÖD OCH NÄTVERK:

Vilka icke finansiella stöd fick ni från utomstående, externa företag, myndigheter och andra organisationer?

Var dessa till någon hjälp? Vad tyckte ni om dem?

Vilket stöd finns bland kollegor, familj och övriga inblandade?

Hur kommuniceras idén utanför företaget, bank, leverantörer, kunder, ev. samarbetspartners?

Hur väl utvecklat är ert nätverk inom branschen?

Hur bedömer ni den på en skala från ett till fem?

Känner ni att ni saknar någon i ert nätverk?

Hur finansierades innovationen, var det svårt att få finansiärer?

Om det fanns finansiärer, var det svårt att övertyga dem om idén? Hur -bedömer ni den på en skala från ett till fem?

Fanns det möjlighet att sälja vidare innovationen till någon extern investerare?

Har ni fått något finansiellt stöd från myndigheter, utvecklingsstöd, business angels, institut etc.?

När i processen upplever ni att störst behov av finansiellt stöd hade varit lämpligt? med det menar vi t.ex. ett utvecklingsstöd eller liknande.

UPPFÖLJNING & UTVÄRDERING:

Finns det något som ni utifrån era nuvarande erfarenheter skulle ha gjort annorlunda?

Vad var svårast under tiden ifrån det att ni kom på idén fram till idag?

Vilka faktorer upplever ni ha varit viktigast för att innovationen blivit genomförbar?

Tror ni att framgången är uthållig på längre sikt.

Vad behöver förenklas för att det ska gå lättare att lyckas?

Hur ser villkoren för företagen ut enligt er? Vad är viktigast att förbättra för att det skall bli lättare att lyckas med en innovation?

Hade någon typ av stöd fungerat? Vilken typ av stöd skulle i så fall passa bäst?

(finansiellt stöd, rådgivning, information, tillgång till ett labb för utprovning av prototyper etc.)

Övriga frågor som informanten vill ta upp?