



Innovativa samarbeten mellan företag - en analys av påverkande faktorer

*Innovative collaborations between enterprises
– an analysis of influencing factors*

Bossy Trimark

**Arbetsrapport 10 2016
Examensarbete 15hp G2E
Jägmästarprogrammet**

**Handledare:
Dimitris Athanassiadis**

Innovativa samarbeten mellan företag - en analys av påverkande faktorer

*Innovative collaborations between enterprises
– an analysis of influencing factors*

Bossy Trimark

Nyckelord: *Framgångsfaktorer, skogssektorn, utveckling, LE, SME*

Arbetsrapport 10 2016

Jägmästarprogrammet

EX0593, G2E, Kandidatarbete i skogsvetenskap med företagsekonomisk inriktning 15 hp

Handledare: Dimitris Athanassiadis, Institutionen för skogens biomaterial och teknologi, SLU

Examinator: Anders Roos, Institutionen för skogens produkter, SLU

Sveriges lantbruksuniversitet

Institutionen för Skogens Biomaterial och Teknologi

Utgivningsort: Umeå

Utgivningsår: 2016

Rapport från Institutionen för Skogens Biomaterial och Teknologi

FÖRORD

Först och främst vill jag rikta ett stort tack till Pia Wågberg från Innventia som delat med sig av sitt data och varit tålmodig och svarat på mina alldeles för många mail.

Jag vill även rikta ett stort tack till Dimitris Athanassiadis som varit en fantastisk handledare genom hela projektet. Utan hans hjälp hade det varit en mardröm att skriva denna kandidatuppsats på egen hand. Tack!

SAMMANFATTNING

Efterfrågan på tidningspapper har succesivt minskat de senaste åren, något som skapat utmaningar för skogsindustrin. En ändrad efterfrågan kan kräva en förändring av skogsbrukets attityd i form av högre grad av innovation. Innovation syftar till forskning och utveckling av befintliga konkurrensfördelar, något som kan öka ett företags konkurrenskraft. Denna studie kartlade vad respondenter från större företag från blandade sektorer och mindre företag på skogssektorn ansåg om innovativa samarbeten. Studiens syfte var att ta reda på vilka faktorer som påverkar ett innovativt samarbete konstruktivt och alt. destruktivt, samt vilka meningsskiljaktigheter det eventuellt finns mellan de olika grupperna.

Material som användes till studien insamlades av forskningsinstitutet Innventia under workshops med deltagare från olika företag där 21 stycken påståenden angående innovativt samarbete utvärderades. För denna studie valdes och analyserades data från två grupper, en med större företag från olika sektorer och en med mindre företag från skogssektorn.

Det rådde en generell konsensus mellan grupperna vilka påståenden som var konstruktiva respektive destruktiva. Undantaget var huruvida det är var konstruktiv eller destruktivt om det större företaget gjorde sina investeringsbeslut separat från det mindre företaget. Resultatet visade även att det mest konstruktiva för ett samarbete är att ledningen är engagerad i samarbetet, det mest destruktiva å andra sidan anses vara att ett administrativt system från det större företaget introduceras till det mindre.

Nyckelord: Framgångsfaktorer, skogssektorn, utveckling, LE, SME

SUMMARY

Demand for newsprint has gradually decreased in recent years, which has created challenges for the forestry industry. This changing demand may require a change of attitude of forestry in terms of higher degree of innovation. The purpose of innovation is research and development of existing competitive edge, which can enhance a company's competitiveness. This study surveyed how respondents from larger companies from mixed sectors and smaller companies in the forestry sector considered innovative collaborations. The study aims to find out which factors that have a constructive and destructive influence on innovative cooperation, and what differences there might be between the different groups.

Materials used for the study was gathered by the research institute Innventia during workshops with participants from different companies who made an evaluation of 21 statements regarding innovative collaboration. For this study two sets of data were used, one consisting of major companies from mixed sectors and one consisting of smaller companies from the forestry sector.

There was a general consensus among the groups regarding which allegations were constructive or destructive. The exception was whether it was constructive or destructive to the cooperation if the larger company made their investment decisions separate from the smaller company. The results also showed that the most constructive for cooperation is that the management is committed to cooperation, the most destructive on the other hand was that an administrative system from the larger company was introduced to the smaller.

Keywords: Success factors, forest sector, development, LE, SME

Innehållsförteckning

INLEDNING.....	5
Bakgrund.....	5
Innovation för att möta problemet	5
Problematik	5
LE och SME.....	6
Syfte	6
MATERIAL OCH METOD	7
Material	7
Utvärdering av faktorer som påverkar innovativt samarbete mellan LE och eSME.....	7
Avgränsning	8
Metod	9
Sammanställning av respondenternas värdering.....	9
Bearbetning sammanställd data	9
RESULTAT	10
Gruppers värdering av de olika faktorerna.....	10
Prioriteringsmarkeringar	11
DISKUSSION.....	13
Faktorutvärdering.....	13
Den mest destruktiva faktorn	13
Den mest konstruktiva faktorn.....	13
Prioriteringsmarkeringar	14
Faktor 10	14
Påstående som inte grupperna hade konsensus kring.....	14
Kritik till studien.....	15
Olikheter i förhållande till skalan och manipulation av data.....	15
Avvikande eller spridda värden	15
Varierande och lågt antal respondenter	15
Skild uppfattning av skalan.....	16
Påverkan av färgen på faktorerna	16
Avslutande diskussion	16
Framtida studier	16
Slutsats.....	17
REFERENSER	18
BILAGOR	20
<i>Appendix 1. 21 statements respondents could choose between, color denotes category</i>	20
<i>Appendix 2. Example of a respondent's evaluation</i>	21

INLEDNING

Bakgrund

Från att ha varit en stadig inkomst från de stora bolagen, har nu pappers- och massaindustrin haft en tydlig nedgång de senaste åren (Callans & Lind 2014). Detta är något som till stor del verkar bero på den minskade efterfrågan av tidningspapper (Skogsindustrierna 2008)(Skogsindustrierna 2014). När ett företag ställs inför en situation som den vi ser nu, ifrågasätts dess existensberättigande på marknaden. Deras ursprungliga marknadserbjudande, i detta fall tidningsmassa, kan inte längre uppfylla ett kundönskemål eller tillfredsställa ett kundbehov och det krävs en förändring av erbjudandet för att återigen motivera sin existens (Kotler m.fl. 2012). Detta har skapat ett hot för de företag som har en stor del av sina intäkter från dessa produkter och trots att det kan ske en vändning av den nedåtgående trenden, kan det vara fördelaktigt att utveckla en strategi för att hantera nuläget.

Innovation för att möta problemet

Ett sätt att tackla den problematik som pappers- och massaindustrin upplever kan vara med hjälp av innovation. När det kommer till vad som inkluderas i ordet innovation har det via etymologiska studier visat sig att innovation betyder ”något som är originellt av högsta grad, oavsett område, och även får fotfäste i samhället samt innebär något revolutionerande för människor” (Frankelius 2009). Man måste även skilja mellan innovation och uppfinning. Begreppet innovation har en bredare mening och syftar till ett större fokus på process, applicering och utförande (Karlsson & Olsson 1996). Det förknippas ofta med en redan existerande produkt eller kombination av produkter (Grasty 2012). Den definition som motsvarar utgångspunkten i denna uppsats är ”framgångsrik kommersialisering av nya idéer, inklusive produkter, tjänster, processer och affärsmodeller”(Davis m.fl. 2015). Då det här diskuteras ur ett marknadsmässigt perspektiv som lägger fokus på utveckling av alla dessa aspekter, passar denna definition bra.

Genom innovation kan ett företag ändra sitt värdeerbjudande. Värdeerbjudande är den uppsättning fördelar som företaget utlovar till konsumenten, med vilket man kan tillfredsställa ett behov hos konsumenten (Kotler m.fl. 2012). På så sätt kan företaget ta tillbaka sitt existensberättigande på marknaden och vidare skapa konkurrenskraft. Studier har visat att de större aktörer som ligger i framkanten när det kommer till forskning och utveckling hör till högteknologiska bolag, framförallt inom informationsteknologi samt bioteknologi (Hagedoorn 2002). Man kan tänka sig att skogsbranschen borde tillhöra den mer innovativa med tanke på dess beroende av teknologi och fokus på kund, men man kan se vissa svårigheter i att adoptera nytt tänkande i skogsbranschen (Olander & Olsson 2012).

Problematik

Innovation kan vara en utmaning i många fall. Större företag vilka agerat aktörer på en specifik marknad under längre tid, vilket är fallet för många av skogsbolagen, kan ha svårigheter att utveckla nya strategier (Olander & Olsson 2012).

Denna typ av organisationer har en tendens att bli fyrkantiga i sitt tänkande och lägger större fokus på att gradvis utveckla befintliga konkurrensfördelar än att skapa nya radikala innovationer (Novotny & Laestadius 2014).

Mindre entreprenörerna har andra förutsättningar rent organisatoriskt och när man ser till resurser, strukturer och förutsättningar. Detta är något som ger dem bättre möjligheter att tänka radikalt och kan tillföra mer nytänkande produkter (Davis m.fl. 2015). Denna radikala skillnad i innovationskraft mellan de olika aktörerna ger upphov till ett gap på marknaden där det skapas en gråzon av potentiellt utvecklingsbara produkter vilka man kunnat begagna sig av för att skapa konkurrensfördelar.

Ett sätt att hantera detta på skulle kunnat vara genom ett aktivt innovativt samarbete mellan större bolag och mindre entreprenör. Konceptet att ha ett innovativt samarbete olika aktörer sinsemellan kallas öppen innovation och innebär att man möjliggör ett in- och utflöde av kunskap i syfte att öka innovation (Chesbrough 2006). Denna teori har dock fått kritik i den mening att Chesbrough anses skapa en falsk dikotomi och använda sig av teorier som funnits sedan tidigare (Trott & Hartmann 2009), men det faktum att en sluten innovation inom ett företag har sina begränsningar kvarstår. Genom denna typ av samarbete kan resurser användas av flera parter och risker spridas (Lawson Smith m.fl. 1991). Genom att utnyttja varandras styrkor kan man på så sätt stänga det gap av innovation som finns mellan de bägge parterna (Hoffman & Schlosser 2001) då kunskap samt resurser kan överföras mellan olika aktörer för att skapa en högre grad av innovation (Kogut, 1988). Då skogsindustrin anses vara en bransch som är av den mer slutna typen (Olander & Olsson 2012) kan en högre grad av öppen innovation vara positiv för utveckling av företagets konkurrensfördelar. Trots att samarbete mellan två aktörer från olika bakgrund och förutsättningar kan ses som konstruktivt i många fall kan det utgöra problem också, bland annat i form av läckta företagshemligheter och minskade konkurrensfördelar (Lawson Smith m.fl. 1991).

LE och SME

Små och medelstora företag förkortas inom EU med SME och karaktäriseras av följande kriterier:

1. Företaget består av mindre än 250 personer
2. Företaget har en årlig omsättning som ej överskrider 50 miljoner EUR och/eller har en årlig balansräkning som ej överskrider 43 miljoner EUR

Detta är en rekommendation från EU (Europeiska Unionen 2003) och överskrids dessa krav benämner man det som ett större företag/bolag, härnåfter kallat LE. Då begreppet SME är väldigt brett och även inkluderar rena leverantörsföretag vilka inte bidrar till innovation i lika stor grad, kommer denna studie begränsa sig till entrepreneurial SME (härnåfter kallat eSME) istället för SME. eSME är företag som i stor grad är nystartade och styrs av entreprenörer med fokus på innovation (Wågberg 2015)

Syfte

Syftet med denna studie är att kartlägga hur större bolag från olika sektorer och mindre entreprenöriella bolag från skogssektorn värderar olika faktorer vid ett innovativt samarbete.

MATERIAL OCH METOD

Material

Datamaterial som användes i denna studie insamlades ursprungligen av forskningsinstitutet Innventia. Innventia är ett forskningsinstitut vars forskning fokuserar på innovation inom skogssektorn, främst baserat på råvara från skogen. Innventias huvudfokus inom skogssektorn ligger på paperstillverkning, bioraffinaderi och förpackningsutveckling. Data insamlades under workshopliknande förhållanden. Deltagarna under workshopen var från företag i olika sektorer och av varierande storlek och 53 stycken till antalet.

Engagemanget under workshopen innebar både självständigt arbete samt arbete i par och uppgifterna bestod av:

- Utvärdering av faktorer som påverkar innovativt samarbete mellan LE och eSME
- Besvarande av enkät
- Besvarande av intervjuguide

Utvärdering av faktorer som påverkar innovativt samarbete mellan LE och eSME

Grupperna som analyserades i denna studie bestod av 16 respondenter från LE-företag i olika branscher samt 11 respondenter från eSME-företag ifrån skogssektorn. Information om företagets storlek och i vilken sektor det befann sig i var känt och kunde knytas till respektive respondent. Respondenternas uppgift var att värdera olika faktorer beroende på om de såg dem som destruktiva eller konstruktiva för ett innovativt samarbete. De fick även värdera till vilken grad de ansåg detta.

Det tillhandahölls en uppsättning av 21 lappar på vilka det fanns ett påstående vilket respektive respondent skulle förhålla sig till och ange huruvida det var konstruktivt eller destruktivt (Bilaga 1). Detta gjordes genom att deltagarna ombads sätta lapparna på ett större papper där det fanns en skala utritad vilken de skulle utgå från i sin värdering (Bilaga 2). Skalan de fick förhålla sig till bestod av 9 olika steg och ju högre upp på skalan respondenterna valde att sätta faktorn desto mer konstruktivt ansåg de att påståendet var, det omvände gällde om de ansåg faktorn som destruktiv. Det fanns även en möjlighet att markera de faktorer de ansåg hade extra hög prioritet med en eller flera röda prickar för att betona faktorns betydelse (Bilaga 2), det fanns ingen begränsning i antal prickar de kunde välja att dela ut.

Dessa påståenden kommer under denna studie att hänvisas till som faktorer, detta då utgångspunkten är att dessa påståenden är faktorer vilka påverkar ett samarbete mellan två aktörer. De kommer namnges som faktor 1-21 och en förteckning över vilken faktor som motsvarar vilket påstående samt översättning kan ses i tabell 1.

Lapparna hade även olika färger (Bilaga 1) som representerade vilken typ av kategori de tillhörde i sammanhanget. Kategorierna bestod av:

- Business (röd) – berörde frågor angående verksamheten
- Culture (orange) – berörde frågor angående kulturen i samarbetet
- Expectations (grön) – berörde aktörernas förväntningar av samarbetet
- Legal (svart) – berörde legala frågor
- Ownership/structure (gul) – berörde frågor kring hur ägarstruktur och organisationsstruktur
- Team collaboration/communication (blå) – berörde kommunikation och sammansättning/möjligheter för arbetslaget

Tabell 1. Förteckning och översättning av påståenden tillhandahållna till respondenterna. Faktor 1-21 motsvarar samtliga påståenden

Table 1. List and translation of statements provided to the respondents. Factor 1-21 correspond to all statements.

Faktor	Påstående
1	En bra förståelse för det angripna marknadsområdet under samarbetet
2	LE är beredd att delge ett omfattande nätverk av kunder & leverantörer
3	Tidsramen för beslut är olika för eSME och LE
4	Intern politik och maktkamper
5	Möjlighet att testa och upprepa
6	En entreprenör har en framträdande roll i samarbetet
7	Förväntningar på kortsiktiga vinster
8	En klar och ömsesidig förståelse inför förväntningarna på samarbetet
9	Förväntningar på radikala affärsmöjligheter
10	LE och eSME har olika syn på betydelsen av samarbetet
11	Brist på medvetenhet om IP och legala frågor
12	Ett administrativt system från LE är introducerat till eSME
13	LE's och eSME's kärnverksamheter är komplementära
14	LE's investeringsbeslut för eSME är gjorda separat från deras kärninvesteringar
15	Ledningen är engagerad i samarbetet
16	LE är majoritetsägare av eSME
17	Samarbetsgruppen har frihet att verka
18	Förtroendefulla relationer mellan deltagande individer
19	Samarbetsgruppen lägger stor möda på att matcha rätt personer
20	Vilja att identifiera, kommunicera och avlägsna barriärer för samarbetet
21	Möjlighet att kommunicera samarbetet för ledningen eller beslutsfattare

Avgränsning

Studien avgränsades till två grupper, varav den ena bestod av respondenter som representerade LE-företag från olika sektorer och den andra gruppen bestod av respondenter som representerade eSME-företag från skogssektorn. Avgränsningen gjordes, trots känd data från andra grupper, på grund av viljan att uppnå en större träffsäkerhet på skogsindustrin.

Det skedde även en begränsning av vilket material som användes. Trots att det fanns mer data att tillgå analyserades endast värderingen från respektive grupp, detta då tidsramen för denna studie inte tillät ytterligare analys.

Metod

Sammanställning av respondenternas värdering

Respondenternas värderingar översattes till kvantitativa termer (Wågberg 2016).

Tillvägagångssättet som användes bestod av att respondentens värdering av en faktor registrerades i sammanställningen av en siffra. Denna siffra kunde härledas till det steget på skalan respondenten placerade faktorn genom ett system där 1 representerade högst upp på skalan, tillika konstruktivt på samarbetet, för att sedan gradvis övergå till 9 i botten på skalan. Detta innebär att en lägre siffra motsvarade en mer konstruktiv syn på faktorn och det motsatta gäller för en hög siffra. Deltagarna valde ibland att värdera sina faktorer mellan två steg på den 9-gradiga skalan, värdet som registrerades då blev ett 0,5-värde. I de fall respondenten valde att inte ange något svar registrerades detta som ett obefintligt värde då ett nollvärde gett en felaktig värdering under vidare bearbetning. Då all denna data sammanställd innebar en bas av resultat från respondenter som representerade företag av olika storlek och från olika sektorer plockades resultaten för 3 grupper ut. Detta resulterade i separata resultat för LE-företag, eSME-företag samt en grupp med övriga vilka bestod av myndigheter och liknande.

En liknande sammanställning gjordes för rådata över en grupp respondenter vilka representerade företag av kategorin eSME som hade sin verksamhet i skogssektorn. Denna grupps data var insamlad på samma sätt och bearbetades på ett likadant sätt. I denna grupp förekom det fall där deltagarna valde att placera sin faktor utanför skalan, i dessa fall översattes faktorn till antingen maximalt konstruktiv eller maximalt destruktiv beroende på hur respondenten valt att svara.

Utöver detta sammanställdes hur respondenterna valt att prioriteringsmarkera de olika faktorerna. Om deltagaren valde att prioritera en faktor översattes det med en siffra motsvarande det totala antalet markeringar för samma faktor. Detta värde kallas ”totalt antal prioriteringsmarkeringar” och gick att koppla till respektive respondents värdering av samma faktor.

Bearbetning sammanställd data

Resultaten från varje respondents värdering av de enskilda faktorerna sammanställdes i Minitab så att ett jämförande värde för varje faktor kunde erhållas. Detta gjordes genom att resultaten från LE-gruppen och eSME-gruppen bearbetades för varje faktor i en grundläggande statistisk analys. På så sätt kunde median erhållas för varje faktor och det föll även ut ett mått på spridningen hos respondenterna i form av en standardavvikelse. Under analysen utgicks det från att medianen 5, tillika mittpunkten på skalan, anses som en mittpunkt. Detta innebär att en faktor som fick ett värde som är 5 förhölls till som att respondenten valt att se faktorn som neutral, alltså varken konstruktiv eller destruktiv för samarbetet. Ett högre eller lägre värde kommer att anses som konstruktiv eller destruktiv.

Vidare bearbetades antal prioriteringsmarkeringar per faktor och respondent-grupp. Detta gjordes genom att samtliga respondents markeringar för varje faktor summerades så att man kunde erhålla det totala antalet prioriteringsmarkering per faktor. Det gjordes även en summering av det totala antalet prioriteringsmarkeringar sett till varje grupp av respondenter. För att kunna göra en rättvisande jämförelse mellan grupperna räknades ett medelvärde av prioriteringsmarkeringarna ut för varje faktor. Medelvärdet erhöles genom att det totala antalet prioriteringsmarkeringar för varje faktor dividerades med antalet respondenter som besvarat den specifika faktorn i respektive grupp.

RESULTAT

Gruppernas värdering av de olika faktorerna

Resultatet från bearbetningen av datamaterialet visade på en generellt gemensam uppfattning av de olika faktorernas betydelse utav både LE och eSME. Som framgår av Tabell 2 värderade grupperna LE och eSME 17 av de 21 faktorerna likvärdigt när det kom till huruvida de såg faktorn som konstruktiv eller destruktiv. I sex av dessa fallen hade grupperna valt att placera sina värderingar så att medianen för en faktor blev identisk för dem sinsemellan, vilket kan tyda på att grupperna var mer överens i de frågorna. För dessa faktorer har det varierat i synen huruvida grupperna ser faktorn som konstruktiv eller destruktiv.

När det kom till resterande fyra faktorer kunde man se i tre av fallen ett scenario där ena gruppen värderat faktorn som neutral samtidigt som den andra gruppen värderat faktorn som konstruktiv. Tillsammans utgjorde dem de faktorer som var bland de mest neutrala i resultatet och de fick även relativt lågt antal prioriteringsmarkeringar (p). I Tabell 2 ser man att detta gäller för faktor 2, 9 och 13. Värderingen av faktor 2 gav ett utfall som innebar att eSME haft en neutral syn på faktor 2 samtidigt som LE sett den som konstruktiv. När det kom till faktor 9 och 13 var det omvänt när man ser till vilken grupp som anser faktorn neutral respektive konstruktiv. I fallet faktor 9 ser man i tabell 2 att ett liknande förhållande i medianskillnad gäller som i faktor 2 och en större skillnad mellan de två grupperna för faktor 13.

Tabell 2. Resultat värdering faktor 1-21 i form av median för LE respektive eSME ($\max n_{LE}=16$, $\max n_{eSME}=11$), standardavvikelse resp. grupp (SD), totalt antal prioriteringsmarkeringar (p), medelvärde av prioriteringsmarkeringar (\bar{p}) samt antal respondenter (n)

Table 2. Result evaluation factor 1-21 in median for LE and eSME ($\max n_{LE}=16$, $\max n_{eSME}=11$), standard deviation each group (SD), total priority markings (p), mean of priority markings (\bar{p}) and total respondents (n)

Faktor	LE					eSME				
	Median	SD	p	\bar{p}	n	Median	SD	p	\bar{p}	n
1	3,5	1,77	10	0,71	14	3,0	0,79	2	0,20	10
2	4,0	1,43	7	0,58	12	5,0	1,46	0	0,00	10
3	7,0	1,47	10	0,63	16	7,5	2,26	0	0,00	11
4	8,5	1,66	23	1,64	14	7,5	2,11	6	0,55	11
5	3,0	2,07	13	0,87	15	3,0	2,54	8	0,73	11
6	3,0	1,86	3	0,27	11	4,0	1,20	1	0,10	10
7	8,0	1,47	18	1,38	13	6,4	1,71	2	0,20	10
8	1,5	1,39	29	1,81	16	3,0	1,68	7	0,64	11
9	5,0	0,46	5	0,50	10	4,0	0,79	3	0,27	11
10	8,0	1,36	29	2,07	14	8,0	0,69	2	0,18	11
11	8,0	1,79	23	1,53	15	6,0	2,39	2	0,18	11
12	8,5	0,89	4	0,33	12	8,5	2,20	1	0,09	11
13	5,0	1,80	4	0,36	11	3,5	2,49	3	0,30	10
14	3,5	2,30	6	0,55	11	6,3	1,29	1	0,10	10
15	1,5	0,71	29	1,93	15	1,0	1,69	9	0,82	11
16	7,0	0,85	0	0,00	10	7,0	2,00	0	0,00	11
17	2,0	1,29	18	1,50	12	3,0	2,01	5	0,45	11
18	2,0	1,37	20	1,33	15	2,0	0,75	10	0,91	11
19	4,0	1,79	4	0,33	12	3,0	1,93	2	0,18	11
20	2,0	0,90	4	0,27	15	2,0	1,50	4	0,36	11
21	2,0	1,04	9	0,64	14	3,0	1,06	4	0,40	10

Gällande den återstående faktorn visade resultatet att grupperna värderat faktorn så att medianen blev högre än 5 för ena gruppen och lägre än 5 för den andra. Som man ser i tabell 2 hade faktor 14 värderats övervägande som konstruktiv av LE-gruppen med en median på 3,5 samtidigt som eSME värderade den som destruktiv med en median på 6,3. Detta kan innebära att det finns meningsskiljaktighet i huruvida denna faktor är konstruktiv eller destruktiv för ett samarbete. Det ska dock påpekas att det var en väldigt hög standardavvikelse i LE-gruppens svarsresultat, den enskilt högsta under hela studien, vilket tyder på en hög variation inom gruppen.

Man såg från resultatet att det var faktor 15 som fått enskilt lägst median i eSME-gruppen och lägst median tillsammans med en annan faktor i LE-gruppen. Det var även en hög prioriteringsmarkering i bägge grupperna, både sett till absoluta värden i antal prioriteringar samt medelvärden för dito. Man ser i Tabell 2 att det var en av de faktorer som LE-gruppen valt att prioritera mest och det var den eSME-gruppen valt att prioritera näst mest. Det var en väldigt låg standardavvikelse i LE-gruppen, den näst lägsta i studien, något som tyder på en mindre spridning inom gruppen. Den högre standardavvikelsen i eSME-gruppen försvagar gruppens resultat delvis då spridningen där är högre.

Faktor 12 var den faktor som hade högst median enligt bägge grupperna. Man kan se i Tabell 2 att medianen befinner sig i princip längst ut åt den destruktiva delen på skalan för bägge grupperna. Den låga standardavvikelsen i LE-gruppen styrker deras resultat delvis, men eSME-gruppen hade en desto högre standardavvikelse. Dock hade samtliga respondenter i den sistnämnda gruppen valt att svara vilket tyder på en ambivalens inom gruppen, snarare än att det var för få respondenter i denna faktor jämfört med övriga. Resultaten visade även på att grupperna inte tenderar att prioriteringsmarkera denna faktor trots att de ser den som väldigt destruktiv. Respondenterna valde ändå prioriteringsmarkera andra faktorer som de ansett destruktiva och i vissa fall var det destruktiva faktorer som fått flest markeringar i resultatet.

Prioriteringsmarkeringar

Resultatet som erhöles från prioritetsmarkeringarna var varierat grupperna emellan. I tabell 2 hittar vi summan av det totala antalet prioriteringsmarkeringar som delades ut av varje grupp för samtliga faktorer och det var en överhängande hårdare prioritering på faktorerna från LE-responenterna. Respondenterna från LE-gruppen valde att dela ut 268 stycken markeringar totalt jämfört med 72 stycken från eSME. Trots att antalet respondenter från LE-gruppen var 16 till antalet i förhållande 11 stycken i eSME-gruppen, var den högre prioriteringen från LE-gruppen synlig både sett till totalt antal markeringar och medelvärdet LE-företagen hade. En prioritetsmarkering från eSME motsvarade 3,7 stycken från LE, ett förhållande som var avsevärt högre än hur många LE-responenter det fanns i paritet till eSME-responenter. Undantagen var faktor 16, för vilken ingen LE-responent valde att prioriteringsmarkera, och faktor 20 där medeltalet var högre för eSME. Faktor 16 var även den enda faktor som inte blev prioriterad av LE, något som kan sättas i relation till tre stycken faktorer som inte fick någon prioritering av eSME.

I kolumnen som visar det totala antalet prioritetsmarkeringarna per faktor i tabell 2, ser man att de tre faktorerna som LE valt att ange som mest prioriterade är 8, 10 och 15. De hade 29 stycken prioriteringsmarkeringar på respektive faktor, varav faktor 10 ansågs som en destruktiv faktor av gruppen och de andra två som konstruktiva. Enligt respondenterna i eSME-gruppen var det faktor 5, 15 och 18 som var de tre man borde prioritera hårdast. Dessa var genomgående konstruktiva faktorer enligt respondenterna och sett till prioriteringsmarkeringarna var faktor 18 mest högprioriterad och faktor 5 minst högprioriterad av dessa tre.

DISKUSSION

Faktorutvärdering

I studien ser man till stor del en konsensus mellan grupperna. I många fall har grupperna följts åt; när en grupp värderar en faktor som destruktiv gör oftast den andra gruppen också det. Det är endast i ett fall (faktor 14) man ser att grupperna befinner sig på var sin sida om den neutrala punkten på skalan. Däremot förekommer det flertalet gånger att ena gruppen befinner sig på den neutrala punkten när den andra gruppen har en median belägen längre ut på skalan. Dock bör man ha en distanserad inställning till den neutrala punkten. Det fanns ingen tydlig markering i skalan för mittpunkten och grupperna har inte behövt ta ett tydligt ställningstagande gällande vilken sida om mittpunkten på skalan de placerar faktorn. Faktorerna har placerats gradvis längs skalan och den neutrala mittpunkten är en efterkonstruktion syftad till användning för analys i denna studie. Detta innebär att i de fall där ena gruppen anser faktorn som neutral och den andra antingen mer konstruktiv eller destruktiv bör inte förhållas till som att det råder en meningsskiljaktighet mellan grupperna. Den faktor som är placerad mer åt ytterligheterna på skalan bör snarare förhållas till som mer värderad åt endera hållen relativt den faktorn på mittpunkten.

Den mest destruktiva faktorn

Att grupperna anser det destruktivt för ett samarbete om ett administrativt system från LE introduceras till eSME, vilket är det faktor 12 insinuerar, kan det finnas många anledningar till. En av dessa kan vara att det genom en sådan introduktion skulle innebära en högre byråkrati och kräva högre grad av administrativt arbete hos eSME-företaget jämfört med om inte denna introduktion skett, något som inte är önskvärt. Det är denna byråkrati som kan utgöra en svaghet hos LE och tillika avsaknaden av den som är en styrka hos eSME (Davis m.fl. 2015). Då anledningen till samarbetet är att aktörerna ska komplettera varandra är det inte fördelaktigt att introducera något som kan innebära en svaghet för den starka parten.

En annan aspekt av det är att en introduktion av ett främmande administrativt system kan inskränka på friheten hos eSME-företaget, då de måste förhålla sig till en annan aktörs system och således bli begränsad av det. Tittar man på faktor 17, påståendet ”samarbetsgruppen har frihet att verka”, är det den faktor som fått enskilt flest prioriteringsmarkeringar och placerats starkt åt den konstruktiva delen av skalan av eSME-gruppen. Det är något som styrks av (Lawson Smith 1991) som funnit fall där eSME-företag tappat kontrollen om projektet. Om bägge grupperna värderar frihet under samarbete som något konstruktivt bör det även värdera en faktor som inskränker på den som destruktiv.

Den mest konstruktiva faktorn

Att ledningen är engagerad i samarbetet är det som anses mest konstruktivt för ett innovativt samarbete enligt bägge grupperna. Det råder dock en hög standardavvikelse för eSME-gruppen, något som gör att värdet delvis tappar sin pålitlighet för den gruppen. Trots denna ambivalens bland respondenterna i eSME-gruppen, har det varit en övervägande del av dem som valt att värdera den som ytterst konstruktiv. Resultatet vinner i styrka på grund av att median används istället för medelvärde då det lämpar sig bättre vid högre standardavvikelser.

Att påståendet ”att ledningen är engagerad i samarbetet” skulle vara konstruktiv i detta sammanhang är något som kan bekräftas av San Martín-Rodríguez m.fl. (2009) som studerat

avgörande faktorer för branschöverskridande samarbete i omvårdnadssektorn. Det faktum att det är branschöverskridande är något som ger den relevans för denna studie.

Enligt studien är en del av ett framgångsrikt samarbete ett bra ledarskap och utav anledningarna som hävdas i studien kan man anta att det kräver ett stort engagemang för att man ska leva upp till de förväntningarna.

Prioriteringsmarkeringar

Gällande prioriteringsmarkeringar kan man se ett liknande mönster mellan de olika grupperna. Trots en hårdare prioritering från LE-gruppen ser man liknande tendenser mellan grupperna sett till hur de prioriterar faktorerna inom gruppen. Om man analyserar en grupp prioriteringar kan man få en uppfattning om vilka faktorer som anses behöva en högre prioritering än andra. Medelvärde, vilket är det värde som lämpar sig bäst för en jämförelse mellan grupperna, visar att när LE väljer att prioritera en faktor lägre i förhållande till de övriga faktorerna gör eSME detsamma. Det råder alltså en viss ömsesidig förståelse mellan grupperna vilka faktorer som förtjänar högre uppmärksamhet och vilka som inte förtjänar det. Det kan vara så att grupperna ser likadant på hur prioritering av faktorerna bör göras, men att LE-gruppen haft en högre utdelning av faktorer från början vilket resulterat i vad som upplevs som en skillnad mellan grupperna. Medelvärde var till för att minska på denna diskrepans, men ett kvotvärde som bygger på hur grupperna värderat det inom gruppen hade kunnat bringa ytterligare en dimension av klarhet till frågan.

Faktor 10

Det finns dock ett undantag till trenden man kan se mellan grupperna. När det kommer till faktor 10 har eSME ett mycket lägre medelvärde jämfört med LE. Anledningen till att denna faktor lyfts fram, trots att det finns andra faktorer med avsevärd skillnad i medelvärde för LE och eSME, är att dessa har en avvikande trend komparerat med de övriga jämförelserna. Faktor 10 är även den faktor vilken LE valt att prioritera högst sett till medelvärde samtidigt som det bland eSME är en faktor vilken hamnat bland de minst prioriterade.

Påståendet att LE och eSME har olika syn på samarbetet har en destruktiv inverkan på ett innovativt samarbete är grupperna överens om sett till median i faktorutvärderingen. Men man kan tänka sig att LE-gruppen ser en större relevans i att motarbeta förekomsten av detta scenario under ett samarbete. Det hade antingen kunnat vara så att LE-företagen som deltagit i studien oftare upplevt att eSME-aktören de jobbat med har en annan syn på samarbetet vilket lett till negativa konsekvenser. Alternativt kan det vara så att en större organisation lider mer av att aktörerna har olika syn på samarbetet och därför vill motarbeta det mer. Detta är en högst personlig reflektion och inget som har kunnat styrkas av andra studier.

Påstående som inte grupperna hade konsensus kring

Faktor 14 är den mest utmärkande av de 21 faktorerna. Om man utgår ifrån det antagande som gjorts kring att det finns en mittpunkt i skalan bortom det är mer konstruktivt eller destruktivt, kan man se en anmärkningsvärd skillnad mellan grupperna. Det råder en meningsskiljaktighet där LE-gruppen anser att det är konstruktivt för samarbetet om LE-företagets investeringsbeslut för eSME är gjorda separat från deras kärninvesteringar, något som eSME-gruppen inte håller med om. Som tidigare noterats har denna mittpunkt konstruerats i efterhand av analytiska skäl, men oavsett har grupperna en signifikant skillnad i

median mellan varandra. Bägge grupperna har en median som motsvarar en punkt på skalan som är nästan halvvägs till ytterligheterna sett från mittpunkten.

Anledningen till denna meningsskiljaktighet kan spekuleras i. Om man ser till teori från introduktionen angående hur större och mindre organisationer är villiga att ta risk, kan det vara så att LE-gruppen anser att det är bra att hålla dessa separata av säkerhetsskäl. eSME å andra sidan kan se det som en nackdel om investeringsbesluten är gjorda separat då man ser ett minskat engagemang i samarbetet för att man inte är tillräckligt involverad i det hela. Som poängterades tidigare genom studien San Martín-Rodríguez (2009) gjorde, är ett lågt engagemang och låg involvering i ett samarbete en omständighet vilken bidrar till ett mindre lyckat samarbete.

Kritik till studien

Olikheter i förhållande till skalan och manipulation av data

Det ska poängteras att denna studie i vissa avseenden har sina brister. Först och främst har det skett en modifikation av vissa respondenters svarsresultat, något som gjorts på grund av analystekniska skäl så att alla respondenter ska ha uniforma resultat som kan jämföras med varandra. Faktum kvarstår dock att det förekom respondenter vilka placerat faktorer utanför skalans gränser och på så sätt har det översatts felaktiga kvantitativa värden. I förlängningen innebär det att resultatet påverkas i den mån att medianen för den drabbade faktorn borde hamna närmre ytterligheterna då respondenten värderat den längre ut i realiteten.

En ytterligare dimension av detta är att det kan ha förekommit en skild syn på skalans innebörd av dessa respondenter som placerat faktorn utanför skalan. Skalan borde vara längre än de respondenter som förhållit sig till utsatta ramar, vilket vidare innebär att deras värderingar inte har likvärdig mening som övriga deltagare.

Avvikande eller spridda värden

Det förekom fall där respondenterna i en grupp valde att ge ett anmärkningsvärt avvikande svar jämfört med vad resterande i gruppen valde att ange för samma faktor. En förklaring till det kan vara en felaktig tolkning av faktorn vilket leder till att respondenten omedvetet värderar faktorn utifrån andra premisser jämfört med resterande deltagare. Man kan tänka sig att så är fallet i de situationer där den stora massan förhållit sig långt åt en ytterlighet på skalan, samtidigt som en eller ett fåtal respondenter valt att svara avsevärt åt den andra ytterligheten.

Man kan även hävda att det är en svaghet i studien kring de resultat där man ser en relativt hög standardavvikelse då de får en bristfällig relevans. I dessa fall har spridningen inom gruppen varit stor vilket minskar sannolikheten för att resultatet är representativt för gruppen.

Varierande och lågt antal respondenter

Det totala antalet respondenter i studien hade med fördel kunnat vara högre så att tillförlitligheten hade kunnat vara högre. Ett högre antal respondenter hade även ökat förutsättningarna för att statistiskt säkerställa resultatet av studien, något som inte gjorts under rådande förhållanden.

En ytterligare svaghet i studien är hur svaren från de respondenter som inte valde att värdera vissa faktorer bearbetats. I de fall en respondent valt att inte placera en faktor på skalan har

den uteslutits ur beräkningarna både sett till värdering av faktor och prioritering av densamme. Det kan ske en diskrepans i dessa scenarion då det är oklart av vilken anledning respondenten valt att utesluta faktorn.

Man kan tänka sig ett scenario där respondenten valt att inte sätta ut faktorn för respektive ser skalan som gradvis och att faktorn är så pass destruktiv att den inte får plats där. Då har vi ett läge där faktorn får en median som motsvarar en mer konstruktiv inställning på grund av att denne respondents inställning egentligen borde varit i botten av skalan och påverkat medianen.

Skild uppfattning av skalan

Respondenternas tolkning av skalan kan ha varierat mellan dem. Man kan tänka sig huvudsakligen två scenarion vilka kan påverka hur respondenterna väljer att placera faktorerna. Det ena är att man ser skalan som en gradvis mer destruktiv från toppen till botten utan någon särskild mittpunkt. Detta är ett synsätt vilket man kan diskutera om det bjuder in till att man ser faktorn högst upp som bra och resterande som mindre bra. Det andra sättet man kan se skalan på är med samma utgångspunkt som denna studie tagit. Då får skalan en mittpunkt som är neutral ovanför den placerade konstruktiva faktorerna och nedanför destruktiva.

Huruvida det har varit två skilda uppfattningar kring detta finns det inga svar. Däremot är jag personligen fast övertygad om att ett sådant scenario påverkar hur en person väljer att värdera en faktor.

Påverkan av färgen på faktorerna

Slutligen kan respondenterna påverkas av de olika påståendernas färger. Man kan tänka sig ett läge där respondentens förhållande till de olika påståendena omedvetet påverkas av färgerna då de kan skicka mer destruktiva eller konstruktiva signaler. Förhoppningsvis har alla fokuserat på vad de läst på lappen, men det ska ändå inte förringas att respondenters värdering påverkas av att exempelvis rött är en varnande färg och att svart förknippas negativa känslor jämfört med de andra mer glada färgerna.

Avslutande diskussion

Framtida studier

Inför framtida studier inom samma område kan man göra en ytterligare specifikation mot skogssektorn för att mer kunna applicera det till skogsindustrin. Detta kan göras genom att isolera grupperna till högre grad, exempelvis genom att även LE-gruppen består av företag från skogssektorn, alternativt att man riktar in sig på en specifik gren inom skogssektorn för grupperna.

En annan framtida studie hade kunnat undersöka varför de olika respondenterna svarat som de gjorde, om man kan se något mönster i hur de värderar olika faktorer och i vilken utsträckning tidigare erfarenhet och uppsatta mål påverkar. Ett ypperligt sätt att göra detta på kan vara genom att jämföra enkäterna och intervjuguiderna som finns och går att härledas till en stor del av respondenterna. På så sätt kan man sätta resultaten från denna studie i jämförelse med data erhållna från övriga moment av workshopen.

Slutsats

Det råder en generell konsensus mellan grupperna vilka faktorer som är konstruktiva och destruktiva. Att introducera ett administrativt system från LE till eSME anses vara det mest destruktiva och att ledningen är engagerad i samarbetet är det som anses mest konstruktivt för ett innovativt samarbete enligt bägge grupperna. Både LE och eSME tenderar att prioritera faktorer i lika stor utsträckning, oavsett om de är destruktiva eller konstruktiva.

REFERENSER

Callans, G. & Lind, O. (2014). *Tryckpappersindustrins nedgång skogsindustrins hantering av minskad efterfrågan på tidningspapper*. Uppsala Universitet. Företagsekonomiska Institutionen.

Chesbrough, H.W. (2006) *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business Press.

Davis, N. & Planjyan, L. & Pozza, S. (2015). *Collaborative Innovation: Transforming Business, Driving Growth*. Cologne/Geneva: World Economic Forum

Frankelius, P. (2009). Questioning two myths in innovation literature. *Journal of high technology management research*, vol. 20, ss. 40-51.

Grasty, T. (2012). The Difference Between 'Invention' and 'Innovation'. *Mediashift*, 29 mars.

Hagedoorn, J. (2002) Inter-firm R&D partnerships: an overview of major trends and patterns since 1960. *Research Policy*, vol. 31, ss. 477-492.

Hoffman, W.H. & Schlosser, R. (2001) Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises – An Empirical Survey. *Long Range Planning*, vol. 34 (3), ss. 357-381.

Karlsson, C & Olsson, O. (1998) Product Innovation in Small and Large Enterprises. *Small Business Economics*, vol.10, ss. 31-46.

Tillgänglig: <http://link.springer.com/article/10.1023/A:1007970416484> [2016-03-28]

Kogut, B. (1988) Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. *Strategic Management Journal*, vol. 9, ss. 319-332.

Kommissionens rekommendation av den 6 maj 2003 om definitionen av mikroföretag samt små och medelstora företag (Text av betydelse för EES) [delgivet med nr K(2003) 1422]

Kotler, P., Armstrong, G., & Parment, A. (2013). *Marknadsföring - teori, strategi och praktik*. Essex: Pearson Education Limited.

Lawson Smith, H. & Dickson, K. & Lloyd Smith, S. (1991) "There are two sides to every story": Innovation and collaboration within networks of large and small firms. *Research Policy*, vol. 20 (5), ss. 457-468.

San Martín-Rodríguez, L. & Beaulieu, M-D. & D'Amour, D. & Ferrada-Videla, M. (2009) The determinants of successful collaboration: A review of theoretical and empirical studies. *Journal of Interprofessional Care*, vol. 19 (1), ss. 132-147.

Novotny, M. & Laestadius, S. (2014) Beyond papermaking: technology and market shifts for wood-baset biomass industries – management implications for large-scale industries. *Technology Analysis & Strategic Mangement*, vol. 26 (8), ss. 875-891.

Olander Røese, M. & Olsson, A. (2012) Challenging the strategy paradigm within the paper packing industry. *Int. Journal of Business Science and Applied management*, vol. 7 (2), ss.1-12.

Skogsindustrierna. (2008). *Pappers- och massaindustrin*. Stockholm: Skogsindustrierna. [Skogsindustrin – en faktasamling 2008] Tillgänglig: http://www.skogsindustrierna.org/om-skogsindustrierna/publikationer/skrifter/allmänt/skogsindustrin-en-faktasamling-2014-ars-branschstatistik/skogsindustrin_en_faktasamling_2008 [2016-03-27]

Skogsindustrierna. (2014). *Pappers- och massaindustrin*. Stockholm: Skogsindustrierna. [Skogsindustrin – en faktasamling branschstatistik 2015] Tillgänglig: http://www.skogsindustrierna.org/MediaBinaryLoader.axd?MediaArchive_FileID=ef58ac97-7f91-446d-8048-b431870091da&FileName=Faktasamlingen+2014+års+branschstatistik.pdf [2016-03-27]

Trott, P. & Hartmann, D. (2009) Why ‘Open Innovation’ is old wine in new bottles. *International Journal of Innovation Management*, vol. 13 (4), ss. 715-736.

Icke publicerat material

Pia Wågberg, Innventia, 2015-03-10

BILAGOR

Bilaga 1. 21 stycken påstående responder kunde välja mellan, färg indikerar kategoritillhörighet
Appendix 1. 21 statements respondents could choose between, color denotes category

A good understanding of the business area targeted for the collaboration	LE is prepared to share a vast network of customers and suppliers	Time frame for decisions are different for eSME and LE
Internal politics and power struggles	Ability to test and iterate	An entrepreneur has a prominent role in the collaboration
Expectations for short term revenues	A clear mutual understanding of the expectations of the collaboration	Expectations on radical business opportunities
LE and eSME have a different view on the importance of the collaboration	Lack of awareness of IP and legal issues	An administrative system of the LE is introduced in eSME
LE and eSME core operations are complementary	LE investments decisions for eSME are made separate from their core investments	Top Management is committed to the collaboration
LE is a majority owner of eSME	The collaboration team is given freedom to operate	Trustful relationships between participating individuals
The collaboration team puts a lot of effort in matching the right people	A willingness to identify, communicate and remove barriers for collaboration	Ability to communicate the collaboration to board or decision makers

Bilaga 2. Exempelutvärdering från respondent
Appendix 2. Example of a respondent's evaluation

