



Företagsekonomiska institutionen
EKONOMIHÖGSKOLAN VID
LUNDS UNIVERSITET

Magisteruppsats
Juni 2005

Resurser i nätverk

– det organiserade respektive spontana
nätverkets roll för småföretag med en innovation

Författare:

Katja Arwidi
Rasmus Wallin
Jenny Åkesson

Handledare:

Lars Carlman

Sammanfattning

Uppsatsens titel	Resurser i nätverk – det organiserade respektive spontana nätverks roll för småföretag med en innovation
Seminariedatum	Fredagen den 10 juni 2005
Ämne/kurs	Magisteruppsats i marknadsföring, FEK 591, 10 poäng
Författare	Katja Arwidi, Rasmus Wallin och Jenny Åkesson
Handledare	Lars Carlman
Nyckelord	Småföretag, innovationer, lansering, nätverk, resurser
Syfte	Syftet med uppsatsen är att belysa och jämföra hur småföretag upplever att deras externa resursbehov uppfylls av ett organiserat respektive ett spontant nätverk vid lanseringen av en innovation.
Metod	Då uppsatsens syfte är av beskrivande och förklarande karaktär, är forskningsansatsen induktiv och metodansatsen kvalitativ. Intervjuer med fem företag och en informant utfördes i huvudsak genom personliga djupintervjuer.
Teoretiska perspektiv	Teorin behandlar innovationer, lansering och nätverk. Fokus ligger på nätverk och resurser.
Empiri	Empirin består av två delar. I den första delen ges en presentation av det organiserade nätverket och en sammanfattning av intervjun med informanten - en representant för det organiserade nätverket. I den andra delen redogörs för den information som framkom ur företagsintervjuerna.
Slutsatser	Småföretagens externa resursbehov uppfylls i huvudsak av det spontana nätverket. Den främsta anledningen till det är att det från företagets sida finns en önskan om att uppfylla sina resursbehov med hjälp av aktörer de har ett samarbete med. I det organiserade nätverket förekommer inget samarbete mellan aktörerna varför företagen inte gärna uppfyller sitt resursbehov den vägen. Undantaget är kapital.

Abstract

Title	Resources in networks – the role the organized and spontaneous networks play for small businesses with an innovation
Seminar date	Friday 10 th of June 2005
Course	Master thesis in business administration, 10 Swedish credits (15 ECTS), Major: Marketing
Authors	Katja Arwidi, Rasmus Wallin and Jenny Åkesson
Advisor	Lars Carlman
Keywords	Small businesses, innovations, launches, network, resources
Purpose	The purpose of this thesis is to discuss and compare to what extent the small business experiences its external need of resources is met by an organised and a spontaneous network respectively, at the launch of an innovation.
Methodology	This thesis is characterised by an inductive approach and a qualitative method. Interviews with five companies and one informant were mainly conducted with the method of deep personal interviews.
Theoretical perspectives	The theory treats innovations, launches and networks. Focus is put on networks and resources.
Empirical foundation	The empirical foundation consists of two parts. First an introduction of the organised network is given and then the interviews with the five companies are presented.
Conclusions	The small business' need of external resources is mainly met by the spontaneous network. The main reason for this is the small business' desire to meet its external need of resources through players they collaborate with. Since the organized network offers no collaboration, the small business doesn't wish to meet its external need of resources through it. The exception is capital.

FÖRORD

Denna uppsats genomförande möjliggjordes till stor del tack vare fem företag som ställde upp och delade med sig av sina erfarenheter. Trots ett hektiskt schema tog sig företagen tid att samtala med oss. De visade ett stort intresse för uppsatsens ämne, något som motiverade oss än mer till att göra ett så gott arbete som möjligt. Vi vill därför tacka Aqualiv AB, Eson Comfort AB, Hultsfreds Industrisnickeri AB, Mellby Medical AB samt Uni Safe AB för deras samarbete och visade intresse.

Vi vill även tacka vår informant vid ALMI Företagspartner Halland AB, Lasse Söderholm. Han gav oss många tips och idéer till goda uppslag samt ökade vår förståelse och kunskap för området.

Slutligen vill vi säga ett stort tack till vår handledare Lars Carlman för att han styrde oss i rätt riktning när vi ibland var på väg åt fel håll.

Lund, juni 2005.

Katja Arwidi
Rasmus Wallin
Jenny Åkesson

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

DEFINITIONER AV BEGREPP	8
1. INLEDNING	9
1.1 Introduktion	9
1.2 Bakgrund.....	10
1.2.1 Småföretagandets utveckling	10
1.2.2 Utvecklingen av stödorganisationer	11
1.2.3 Nätverk	11
1.3 Tidigare forskning	12
1.3.1 Innovativa småföretag.....	12
1.3.2 Betydelsen av nätverk	12
1.4 Problemdiskussion.....	14
1.4.1 Betydelsen av småföretag och innovationer	14
1.4.2 Behovet av resurser.....	14
1.4.3 Betydelsen av nätverk	15
1.5 Problemformulering	16
1.6 Syfte	16
1.7 Avgränsning	17
1.8 Målgrupp.....	17
1.9 Disposition	18
2. METOD.....	19
2.1 Forskningsmetodik	19
2.1.1 Val av forskningsansats	19
2.1.2 Val av metodansats	21
2.2 Undersökningsmetodik	21
2.2.1 Insamling av sekundärdata.....	22
2.2.2 Motivering till val av teori	22
2.2.3 Insamling av primärdata	23
2.2.4 Urval	26
2.2.5 Bearbetning och analys	26
2.3 Kritik	27
2.3.1 Validitet	27
2.3.2 Reliabilitet.....	28
3. TEORETISK REFERENSRAM.....	30
3.1 Disposition	30

3.2 Innovationer	30
3.2.1 Vad är en innovation?	30
3.2.2 Historisk bakgrund	31
3.2.3 Innovationsprocessen	32
3.2.4 Risk	33
3.2.5 För- och nackdelar för småföretag	34
3.3 Lansering	36
3.3.1 Inför lanseringen	36
3.3.2 Framgångsfaktorer	37
3.3.3 Spridning av innovationen	37
3.3.4 Branschens reaktion på innovationen	39
3.4 Nätverk	40
3.4.1 Vad är ett nätverk?	40
3.4.2 Bindningar	43
3.4.3 Formella och informella nätverk	44
3.4.4 Kluster	45
3.4.5 Analys av nätverk	46
3.4.6 Nätverkets struktur	47
4. ALMI FÖRETAGSPARTNER HALLAND AB	49
4.1 Presentation av organisationen	49
4.1.1 Innovationsstöd	50
4.2 Intervju med ALMI Företagspartner Halland AB	51
4.2.1 Verksamheten	51
4.2.2 Småföretag	51
4.2.3 Resurser	52
4.2.4 Nätverk	53
4.2.5 Kontinuitet	54
5. SMÅFÖRETAG MED INNOVATIONER	55
5.1 Introduktion	55
5.2 Företagspresentation	55
5.3 Företagens resursbehov	57
5.3.1 Kapital	57
5.3.2 Erfarenhet, kunskap och kompetens	59
5.3.3 Legitimitet	61
6. ANALYS	67
6.1 Introduktion	67
6.2 Organiserade nätverk	67
6.2.1 Aktörer	67
6.2.2 Resurser	68
6.2.3 Aktiviteter	71
6.3 Spontana nätverk	72
6.3.1 Aktörer	72
6.3.2 Resurser	72
6.3.3 Aktiviteter	75

7. SLUTSATSER	77
7.1 Hur uppfylls företagens resursbehov?	77
7.2 Hjälp eller samarbete?	78
7.3 Teoretiskt bidrag	80
7.4 Praktiskt bidrag.....	80
7.5 Förslag till vidare forskning	80
8. KÄLLFÖRTECKNING	82
Bilaga 1	86
Bilaga 2.....	87

DEFINITIONER AV BEGREPP

Nedanstående har till syfte att förklara för läsaren vad vi menar med en del av begreppen som används i uppsatsen. Vi vill poängtera att det kan förekomma andra tolkningar, men följande definitioner är de som vi utgått från.

Småföretag:

Huruvida storleken ska avgöras med avseende på antalet anställda eller företagets omsättning råder det delade meningar om. I många fall definieras företag som små då antalet anställda understiger 50 personer. Vi anser, liksom Lasse Söderholm på ALMI Företagspartner Halland AB, att ett sådant anställningsantal gör att det är diskutabelt om företaget kan anses vara litet. I diskussionen med Lasse Söderholm kom vi fram till att en möjlig definition av ett litet företag är att ett fåtal personer har flera olika arbetsuppgifter. Alltså att det inte ges utrymme för specialisering i någon större utsträckning. I samband med det fastslog vi att ett anställningsantal på noll till fem personer bättre speglade vad vi menade med ett litet företag. På detta vis definierar vi småföretag.

Organiserat nätverk:

Vi definierar ett organiserat nätverk med utgångspunkt från ALMI Företagspartner Halland AB och dess relation till ett specifikt företag. Dessa två ser vi som aktörerna i nätverket. Övriga aktörer har vi valt att betrakta som ALMI Företagspartner Halland ABs resurser. Relationerna i nätverket är av formell karaktär.

Till skillnad från ett naturligt nätverk, menar vi att det finns någon eller några som administrerar nätverket och aktivt skapar nya bindningar och har ett opartiskt agerande.

Spontana nätverk:

Det spontana nätverket växer successivt fram genom att varje inblandad aktör aktivt söker kontakter. Relationerna i nätverket är av informell karaktär.

Innovationer:

Vår utgångspunkt i uppsatsen är att en innovation i grunden är en uppfinning som sedan produceras, marknadsförs och sprids på marknaden.

1. INLEDNING

I detta kapitel ger vi läsaren en introduktion till det valda uppsatsämnet. För att belysa ämnets utveckling redogör vi kort för bakgrund och tidigare forskning. Vidare för vi en problemdiskussion som belyser aktualiteten i ämnet och som leder fram till en problemformulering och ett syfte. Därefter redogör vi för uppsatsens avgränsningar och målgrupper. Avslutningsvis presenterar vi en disposition över uppsatsen.

1.1 Introduktion

Sverige ska bli ett av världens mest attraktiva investeringsländer och Europas mest konkurrenskraftiga ekonomi. Det är regeringens storslagna vision för Sveriges framtid.¹ Om detta ska bli möjligt måste förutsättningarna för företagande och innovationer förbättras. Att svenska företag kan utveckla nya, attraktiva produkter med höga förädlingsvärden och framgångsrikt introducera dessa på marknaden är avgörande för den långsiktiga tillväxten och välbefindandet i landet.²

Den ökade internationella konkurrensen som företag möter idag ställer höga krav på näringslivet. En förutsättning för att kunna möta kunders behov bättre än konkurrenterna är att kunskapsinnehållet och förnyelsetakten i produkter och processer ständigt ökar. Att framgångsrikt lansera en innovation i dagens hårda konkurrens klimat är en stor utmaning för ett litet företag. Mycket kan gå fel på vägen och det krävs ett hårt arbete samt en väl utvecklad strategi för att lyckas. Mindre företag saknar ofta en del av de resurser som krävs för att framgångsrikt lansera och marknadsföra en innovation.³ Det förekommer att de tar hjälp från statligt ägda organisationer för att komma i kontakt med lämpliga samarbetspartners. Det finns många olika åsikter kring betydelsen av dessa organisationer och på senare tid har det uppkommit en debatt kring huruvida hjälp från statligt ägda organisationer verkligen är den bästa lösningen för att skapa goda förutsättningar för småföretag⁴.

¹ Visionen i sin helhet kan läsas i rapporten Ds 2004:36, s. 14.

² *Innovativt Näringsliv* (2005-04-01).

³ *Innovativa Sverige Ds 2004:36* (2005-04-01).

⁴ Seminarium: Entreprenörskap, S.M.E.D.J.A.N. (2005-04-21).

1.2 Bakgrund

1.2.1 Småföretagandets utveckling

Småföretagandet i Sverige kom igång på 1920-talet. Då startade flera privatpersoner med eget kapital egna företag. Detta blev början på en tid av många nystartade småföretag. 1920-talet, som inleddes med en ekonomisk kris, blev till slut en andra storhetstid för Sverige som den största massaexportören. Perioden fram till 1970-talet karaktäriserades av god tillväxt. Elektrifiering och motorisering underlättade för industrin och många stora företag började beställa komponenter av småföretag, som därmed kunde växa och utvecklas.⁵

Situationen för småföretag är ytterst aktuell än idag vilket inte minst framgår i den politiska debatten och i media. Oavsett politiskt parti verkar alla politiker vara överens om att förutsättningarna för småföretagare måste bli bättre och att småföretagande är viktigt för den ekonomiska tillväxten i landet.⁶ I tidningen Dagens Industri har man nyligen kunnat läsa att kostnaderna för att försvara patent av många småföretagare anses vara alldeles för höga och att intrång måste straffas hårdare.⁷ I samma tidning framgår det att patentintrång kan vara ett hot mot tillväxten och att uppfinnare har all rätt att kräva ett juridiskt heltäckande skydd för patenterade uppfinningar.⁸ Detta är bara några exempel på svårigheter som småföretagare möter. Med ovanstående som bakgrund är står det klart att förutsättningarna för småföretagen är svåra och måste bli bättre.

Under de senaste 20 åren har teknikbaserade företag fått mycket uppmärksamhet. Även om det finns mycket utforskat inom området har teknikbaserade företag fått stort utrymme både inom forskning och i media. Det har visat sig att nya företag och teknikbaserad verksamhet har en klar koppling till samhällstillväxten. Detta då innovationer spelar en nyckelroll för den ekonomiska tillväxten och handel med högteknologiska produkter hela tiden ökar i betydelse.⁹

Den ökade globaliseringen vi upplever idag samt den oroväckande utflyttningen av standardiserade och arbetsintensiva verksamheter till länder med lägre kostnader medför att småföretagande och innovationer ökar i betydelse. Produktförnyelse och effektiva produktionsprocesser kommer med all sannolikhet att spela stor roll för Sveriges framtida konkurrenskraft och tillväxt.¹⁰ Med detta som bakgrund sker idag ett arbete både från politiskt håll och från näringslivet i Sverige för att öka småföretagandet och gynna innovationsprocesser.

⁵ Johnson, A., *De lyfte landet - en berättelse om svenska entreprenörer* (2002).

⁶ Seminarium: Politiska Förändringar, S.M.E.D.J.A.N. (2005-04-21).

⁷ Jarnvall, E., *Det måste bli billigare att försvara sina patent* (2005-03-05).

⁸ Asplund, C. & Waenerlund, B., *Patentintrång hot mot tillväxten* (2005-03-05).

⁹ Lindholm Dahlstrand, Å. *Teknikbaserat Nyföretagande- Tillväxt och affärsutveckling* (2004).

¹⁰ *Innovativa Sverige Ds 2004:36* (2005-04-01).

1.2.2 Utvecklingen av stödorganisationer

Redan vid mitten av 1900-talet startade en tradition i Sverige att ge stöd till småföretag. Då inrättades s.k. företagsföreningar med uppgift att bistå småföretag med både rådgivning och kapital. Idag finns över hundra olika aktörer och supportorganisationer i Sverige. En stor del av stödet och åtgärderna för att främja entreprenörskap och småföretagande har anpassats efter olika regionala villkor. Utveckling av småföretag är ofta mer bundet till regioner än till hela nationer. I Sverige har det bedrivits en politik mot ökat självstyre i regionerna gällande frågor kring näringslivsutveckling. Principen som styr det regionala arbetet är att skapa partnerskap mellan kommuner, lokala företag och universitet. På senare år har merparten av det statliga stödet till nya och små företag förmedlats via organisationerna Nutek¹¹ och ALMI Företagspartner AB¹². Även om dessa organisationer är statliga har det mesta av arbetet utformats efter lokala behov och förhållanden.¹³

Gemensamt för alla som står bakom olika stödformer, oavsett om det är statligt eller privat, är en tro på att småföretag behöver hjälp avseende resurser och kunskap samt att nätverk spelar en betydande roll för att uppnå detta.

1.2.3 Nätverk

Under 1960-talet formulerade en rad forskare teorin om organisationers situationsberoende. Redan då låg fokus på verksamheters relationsmönster och underlaget för relationers centrala betydelse i nätverksteorin var därmed skapad. Under 1980-talet blev det allt klarare att det byråkratiska industrisamhället var på väg att dö ut och att framtidens samhälle skulle vara ett flexibelt kunskapssamhälle som ställde helt nya krav på organisationer. I takt med att detta blev verklighet under 1990-talet fick nätverksperspektivet en nyckelroll i sättet att betrakta organisationer på. Att organisera sig i nätverk ger organisationer den flexibilitet och omställningsförmåga som krävs i vårt nya samhälle där förändringar sker allt snabbare och kunskap anses vara samhällets mest kritiska resurs. Förmågan att skapa nya relationer och att underhålla eller bryta befintliga relationer är avgörande för verksamheter i den nya kunskapsekonomin.¹⁴

I juni 2004 lanserades en ny innovationsstrategi för Sverige genom rapporten *Innovativa Sverige - en strategi för tillväxt genom förnyelse*.¹⁵ Precis som titeln indikerar har rapporten tagit fasta på innovationers och nyföretagandets betydelse för landets framtida ekonomiska tillväxt. Den omfattar allt från utbildning och forskning och globaliseringens möjligheter till hur det går att stärka små och medelstora företags innovativa förmåga. Det senare ska enligt rapporten ske bl.a. genom att stärka strategisk samverkan mellan företag samt samverkan mellan

¹¹ Verket för näringslivsutveckling.

¹² Se avsnitt 4.4.1 nedan.

¹³ Lindholm Dahlstrand, Å., *Teknikbaserat Nyföretagande- Tillväxt och affärsutveckling* (2004).

¹⁴ Pyka, A., *Innovation networks in economics: from the incentive-based to the knowledge-based approaches* (2002).

¹⁵ *Innovativa Sverige Ds 2004:36*, (2005-04-01).

företagsnätverk och universitet, högskolor och forskningsinstitut.¹⁶ Rapporten belyser därmed det faktum att småföretag ofta är i behov av hjälp från andra för att klara av att framgångsrikt lansera och marknadsföra en innovation och att denna hjälp kan fås genom att delta i olika nätverk.

1.3 Tidigare forskning

1.3.1 Innovativa småföretag

Mycket av forskningen kring småföretag och innovationer tar upp fördelar respektive nackdelar med att vara ett litet innovativt företag. Till stor del är forskarna eniga om att småföretag i vissa fall kan ha en del fördelar beträffande innovationer. Scozzi et.al. skriver i en artikel från 2005 att en mindre organisation ofta har bättre intern kommunikation och också är mer flexibel. Förmågan hos tekniskt kunniga personer i ett mindre företag kan också vara högre än i större företag, vilket leder till att innovationerna blir mindre kostsamma. Det finns dock en hel del nackdelar med att vara ett litet företag. Finansierings- och marknadsföringsproblem är inte helt ovanliga. Utöver det kan det finnas problem med brist på externa kontakter samt att tolka statliga regleringar. Detta kan i sin tur påverka hur pass konkurrenskraftigt företaget är.¹⁷ Forskningen är enig om att ett av de största problemen för småföretag är bristen på resurser. Ofta måste det nya företaget förlita sig på sin omgivning för att få tillgång till externa resurser.¹⁸

En studie från 2004 baserad på 339 små och medelstora företag i Sverige visade att enbart 148 ansåg sig vara delaktiga i någon form av nätverk. Ett av huvudskälen till detta låga antal ansåg författaren vara att många företag hade erfarenheter av informella relationer snarare än statlig hjälp. Detta antyder att informella relationer är vanliga för små och medelstora företag.¹⁹

1.3.2 Betydelsen av nätverk

Det råder stor enighet inom forskningen att nätverk har stor betydelse för innovativa småföretag. Flera framstående forskare, bl.a. Beesley och Rothwell i en studie från 1987 samt Dogson och Rothwell i en undersökning från 1989, framhåller nödvändigheten för småföretag att samarbeta och ingå i nätverk.^{20 21}

Med det nya, kunskapsbaserade synsättet att se på dagens samhälle anses nätverk främst bygga på teknologiska möjligheter och komplementära tillgångar, däribland kunskap, mellan aktörerna. Flera forskare, bl.a. Pyka, har kopplat detta synsätt till innovationsprocesser. Han menar i en artikel från 2002 att eftersom en innovationsprocess är en komplex företeelse måste ett företag ha tillgång till en

¹⁶ *Innovativa Sverige Ds 2004:36* (2005-04-01).

¹⁷ Scozzi, B. et.al. *Methods of modeling and supporting innovation processes in SME:s* (2005).

¹⁸ Lindholm Dahlstrand, Å., *Teknikbaserat Nyföretagande- Tillväxt och affärsutveckling* (2004).

¹⁹ MacGregor, R. C., *Factors associated with formal networking in regional small business: some findings from a study of Swedish SMEs* (2004).

²⁰ Beesley, M. & Rothwell, R., *Small Firm Linkages in the United Kingdom* (1987).

²¹ Dogson, M. & Rothwell, R., *Technology Strategies in small and medium sized firms* (1989).

mängd kunskapsfält och ha möjlighet att utnyttja externa kunskapsområden. Ett företag måste ha tillgång till en mängd resurser och kompetenser för att framgångsrikt kommersialisera en ny teknologi. Framgångsrika innovationer kräver därför komplexa former av företagsorganisation, såsom innovativa nätverk.²²

Det finns även mycket forskning kring vilka faktorer i ett nätverk som är avgörande för att bygga upp ett gynnsamt innovationsklimat. Freel påpekar i en studie från 2000 att även om nätverk har stor betydelse för innovativa företag är det inte all samverkan som är gynnsam för småföretag. Han betonar vikten av att inte generalisera betydelsen av externa kontakter och menar att det finns mycket kvar att undersöka innan slutsatser kan dras.²³

Kluster är exempel på spontant uppkomna nätverk som bygger på informella kontakter och kännetecknas av geografisk närhet mellan aktörerna. Tron på samverkan i kluster är inget nytt fenomen. Forskning kring kluster finns redan från 1890, då forskare studerade ekonomisk utveckling i industriella distrikt. I början av 1900-talet konstaterade forskare att det är nya kombinationer av befintliga resurser och användningen av dessa för nya ändamål, snarare än tillgången på befintliga produktionsfaktorer, som leder till ekonomisk utveckling.²⁴ På senare tid är det främst Porters välkända studie om olika länders konkurrenskraft "The Competitive Advantages of Nations" från 1990 som fått stor uppmärksamhet. Där satte han innovationskraften i centrum för hur företag bygger konkurrensfördelar på lång sikt. Detta stod i skarp kontrast till den traditionella synen att konkurrenskraft bygger på att företag har låga kostnader och gynnsamma förutsättningar jämfört med andra konkurrenter. Porter menade att de företag som skapar bäst innovationskraft inte går att finna i isolerade miljöer utan finns bland många aktörer i kluster av framgångsrika relaterade företag.²⁵

Porters studie har följts av en mängd forskning kring betydelsen av nätverk och kluster. Mycket av forskningen betonar vikten av naturligt uppkomna, informella nätverk. Merparten av forskningen kring sambandet mellan innovationer och nätverk diskuterar vilka aspekter inom nätverk som är av störst betydelse för att främja innovationskraften inom befintliga företag. Dessa studier har som utgångspunkt ett befintligt företag där innovation är en viktig del. Gemensamt för tidigare forskning är enligt vår mening att fokus ligger på själva nätverket och hur detta kan stimulera innovationsförmågan. Forskning kring organiserade nätverk, med utgångspunkt att en innovation redan existerar och att företaget utvecklas utifrån innovationen anser vi vara bristfällig.

²² Pyka, A., Innovation networks in economics: from the incentive-based to the knowledge-based approaches (2002).

²³ Freel, M., External Linkages and Product Innovation in Small Manufacturing Firms. Entrepreneurship and Regional Development (2000).

²⁴ Lindholm Dahlstrand, Å., *Teknikbaserat Nyföretagande: Tillväxt och affärsutveckling* (2004).

²⁵ Porter, M.E., *The Competitive Advantage of Nations* (1990).

1.4 Problemdiskussion

1.4.1 Betydelsen av småföretag och innovationer

Små och medelstora företag i Sverige utgjorde år 2001 99 % av antalet företag och det är främst där som sysselsättningstillväxten finns²⁶. Tittar man på hur många som har intresse och har försökt att starta företag samt hur många företag som faktiskt har startats (*Total Entrepreneurial Activity*, TEA) visar Sverige låga siffror. I en rapport från *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) publicerad år 2002 sjönk Sverige under en tvåårsperiod (2000-2002) från 16:e till 24:e plats av 28 länder. Detta visar tydligt att vi i Sverige måste bli bättre på att skapa gynnsamma förutsättningar för nyföretagande.

Den ökade globaliseringen vi upplever idag innebär att människor, kapital, varor, tjänster, information och teknik rör sig över gränserna snabbare och billigare än tidigare. Förändringstakten ökar och därmed behovet av snabb förnyelse. Betydelsen av unika produkter och innovationer blir därmed allt större. De senaste åren har en oroväckande utflyttning av standardiserade och arbetsintensiva verksamheter till länder med lägre produktionskostnader skett. Genom detta kan produktförnyelse och effektiva produktionsprocesser komma att spela stor roll för Sveriges framtida konkurrenskraft och tillväxt.²⁷ Experter anser att detta kan vara den viktigaste källan till tillväxt. Många anser dessutom att de viktiga innovationerna till stor del kommer från småföretagen.²⁸ Den stora betydelse som innovationer och småföretag har för den framtida tillväxten i landet gjorde att vi fann detta ett intressant ämne som vi ville undersöka närmare.

1.4.2 Behovet av resurser

Ett litet och innovativt företag möter en rad svårigheter. För att öka antalet företag av denna typ och få dem att växa måste dessa ges goda förutsättningar och erbjudas hjälp.

Bland de största svårigheterna för småföretag är bristen på resurser. Speciellt innovativa företag kan uppleva problem med finansieringen eftersom dessa företag anses vara högriskföretag²⁹. Sedan den 1:a januari i år har det blivit svårare för innovativa företag att finansiera sin verksamhet via banklån. Detta p.g.a. en förändring i lagstiftningen avseende förtur vid eventuell konkurs av ett företag där villkoren för banker nu har försämrats.³⁰ Resultatet av detta är att bankerna kräver orealistiska säkerheter för att våga satsa. Det som kan uppstå är ett s.k. finansiellt gap, något som ofta sker när företag är nystartade. Detta gap kan fyllas med hjälp från statliga organisationer såsom Nutek och ALMI Företagspartner AB. Det finns även exempel på att finansiell hjälp kommer från

²⁶ Lindholm Dahlstrand, Å., *Teknikbaserat nyföretagande – Tillväxt och affärsutveckling* (2004).

²⁷ *Innovativa Sverige Ds 2004:36* (2005-04-01).

²⁸ Gustafsson, J., *Innovationer uppstår när olika aktörer samverkar* (2004).

²⁹ Gustafsson, J., *Olika finansiärer viktiga i olika etapper* (2004).

³⁰ *Lag (2003:528) om företagsinteckning* (2004-05-17).

s.k. informella investerare såsom vänner och släkt.³¹ Oavsett om finansieringen kommer från banker, statliga organisationer eller privata kontakter belyser detta behovet av ett nätverk.

Ett annat problem för små och innovativa företag är att de ofta är duktiga på att utveckla en produkt men har svårare för att marknadsföra och sälja den. Det är vanligt att småföretag saknar de immateriella resurser som krävs för att framgångsrikt lansera en innovation. Immateriella resurser som saknas kan vara kunskap, tillgång till information, varumärke, image och legitimitet. Även personella resurser såsom experter och specialister samt andra medarbetare kan saknas i ett litet företag.³² Det är därför viktigt att inte enbart fokusera på kapitalanskaffning och produktutveckling utan även på lanseringen och marknadsföringen samt de resurser utöver kapital som behövs för att få ut innovationen på marknaden.

1.4.3 Betydelsen av nätverk

Ett nätverk kan bidra med andra resurser än enbart finansiella, exempelvis kunskap och nya affärsmöjligheter. *”Nya former för strategisk samverkan mellan stora och små företag, liksom mellan små företag, bör prövas i syfte att skapa ömsesidigt utbyte och öka kompetens och utvecklingskapacitet hos de mindre företagen.”*³³. Detta framkom i rapporten *Innovativa Sverige* som förslag till att stärka den innovativa förmågan hos småföretag.³⁴

Samverkan med andra företag har idag blivit en allt mer strategisk fråga för att nå framgång, inte minst för småföretag. För att nå framgång krävs ett samarbete mellan aktörer som besitter komplementära resurser. Utvecklingen i Sverige har gått mot ett mer och mer kunskapsbaserat samhälle och ofta är humankapitalet, eller kunskapen, i ett litet företag tämligen begränsat. Inom forskningen har tre huvudaktörer inom nätverk identifierats; företag, kunskapscentra (högskolor och/eller forskningsinstitut) och offentliga organisationer. Samverkan dessa tre emellan benämns *Triple Helix*³⁵. Beroende på hur dessa beståndsdelar kombineras skapas olika typer av nätverk som följaktligen kommer att innehålla olika typer av resurser.

Inom forskningen finns ingen enhetlig definition eller teori kring olika typer av nätverk. Två huvudsakliga varianter av nätverk kan dock urskiljas, även om forskare benämner och definierar dem på något olika sätt. Det första benämns spontana nätverk och det andra organiserade nätverk. Ett spontant nätverk påminner mycket om ett kluster och skiljer sig främst från ett organiserat nätverk beträffande uppkomst och relationer. Det spontana nätverket har växt fram naturligt och kännetecknas av informella relationer medan ett organiserat nätverk kännetecknas av främst formella relationer.

³¹ Gustafsson, J., *Olika finansiärer viktiga i olika etapper* (2004).

³² Axelsson, B., *Företag köper tjänster* (1998).

³³ *Innovativa Sverige Ds 2004:36* (2005-04-01), s. 28.

³⁴ *Innovativa Sverige Ds 2004:36* (2005-04-01).

³⁵ Nutek R 2004:10 (2004).

Medan stora och väletablerade företag redan har befintliga nätverk med goda kontakter som kan underlätta vid en innovationslansering saknar småföretag oftast detta. Den form av strategisk samverkan och utveckling av nätverk som nämns i rapporten *Innovativa Sverige* rör sig om organiserade nätverk där en tredje part hjälper småföretagen med komplementära resurser samt att utveckla ett nätverk.

Betoningen, från regeringsnivå på att förbättra förutsättningarna för små och innovativa företag genom att utveckla nätverk kan anses vara en bra början. Statliga organisationer såsom Nutek och ALMI Företagspartner AB har bl.a. till uppgift att främja och stimulera framväxten av nätverk i Sverige. En intressant fråga blir hur situationen ser ut för ett litet innovativt företag beroende på om det tillhör ett organiserat nätverk eller ett spontant nätverk? Ser förutsättningarna i de två typerna av nätverk olika ut och påverkar de företaget på olika sätt?

Under senare tid har det förts en debatt kring huruvida organiserade nätverk är den bästa lösningen för att främja och stödja småföretag. Är det på det viset att organiserade nätverk främjar uppkomsten av nya företag men bortser från att företaget måste överleva på lång sikt? En framgångsrik lansering är avgörande för att småföretag grundade på en innovation ska komma in på marknaden och på sikt kunna växa. En felsatsning kan få förödande konsekvenser för det lilla företaget. Det är därför viktigt att företaget får de bästa förutsättningarna från sitt nätverk för att lyckas. Medan det har skett omfattande forskning kring betydelsen av spontana nätverk i form av kluster, finns det betydligt färre oberoende undersökningar avseende organiserade nätverk. Vi finner det därför intressant att undersöka på vilket sätt organiserade nätverk hjälper småföretag. Vilka resursbehov uppfyller dessa? Hur ser det ut i förhållande till spontana nätverk? Uppfyller de båda nätverken olika resursbehov eller finns ett samspel mellan nätverken där de gemensamt uppfyller småföretags resursbehov? På vilket sätt uppfylls resursbehoven? Vilka olika aktiviteter utförs inom de olika nätverken? Hur upplever småföretag de olika typerna av nätverk? Vilken roll spelar de för företagen?

1.5 Problemformulering

Vilken roll spelar ett organiserat respektive ett spontant nätverk för lanseringen av en innovation för småföretag? Vilka externa resursbehov uppfyller de olika nätverken och på vilket sätt?

1.6 Syfte

Syftet med uppsatsen är att belysa och jämföra hur småföretagare upplever att deras externa resursbehov uppfylls av ett organiserat respektive ett spontant nätverk. Detta för att skapa en djupare förståelse för nätverkens funktion och betydelse för ett litet företags lansering av en innovation.

1.7 Avgränsning

Undersökningen omfattar endast svenska småföretag som har varit i kontakt med den i huvudsak statligt ägda stödorganisationen ALMI Företagspartner Halland AB. Samtliga av de undersökta företagen har en lyckad lansering bakom sig och följaktligen också en produkt som är ute på marknaden. Vi har dessutom avgränsat undersökningen till att endast omfatta lansering av innovationer. Arbetet med att utveckla en innovation och få igenom patent är också intressanta områden, men de ligger utanför denna undersöknings ram. En förutsättning har också varit att de undersökta företagen redan var etablerade i ett nätverk, då vi inte haft för avsikt att undersöka själva etableringsproblematiken. Avslutningsvis vill vi poängtera att vi inte har för avsikt att dra några slutsatser rörande vilken typ av nätverk eller vilka resurser som har störst betydelse för småföretag med en innovation.

1.8 Målgrupp

Vår undersökning är uteslutande ett akademiskt arbete och målgruppen är i första hand studenter och lärare vid Lunds Universitet och andra lärosäten i Sverige.

Utöver ovan nämnda grupper tror vi att innovativa småföretag i allmänhet kan ha nytta av resultatet av arbetet och även andra företag och organisationer som är aktiva i olika typer av nätverk.

Genom aktualiteten i ämnet och de förhoppningar som finns både på statlig nivå och inom näringslivet av att förbättra förutsättningarna för innovativa småföretag genom organiserade nätverk tror vi även att det kan finnas intresse av att ta del av resultatet på en högre, samordnande politisk nivå.

1.9 Disposition

Kapitel 1: Inledning	I det första kapitlet ges en introduktion till uppsatsen. En problemdiskussion med efterföljande problem-formulering samt syftet med uppsatsen presenteras.
Kapitel 2: Metod	I kapitel två redogörs för de forskningsmetoder som använts för att besvara problemformuleringen i uppsatsen samt motivering av de samma.
Kapitel 3: Teoretisk referensram	I kapitlet redogörs för den teori som ligger till grund för analysen och slutsatserna. Kapitlet är indelat i tre områden: <i>innovationer, lansering, och nätverk.</i>
Kapitel 4: ALMI Företagspartner Halland AB	För att ge nödvändig bakgrundsfakta till den fortsatta uppsatsen ges i kapitel fyra en presentation av ALMI och det stöd de förmedlar.
Kapitel 5: Småföretag med innovationer	I kapitel fem introduceras de företag som ingått i undersökningen. Vidare redogörs för den information som framkommit i intervjuerna.
Kapitel 6: Analys	Syftet med analyskapitlet är att identifiera mönster i insamlad data utifrån den teoretiska referensramen som grund.
Kapitel 7: Slutsatser	I det sista kapitlet presenteras uppsatsens slutsatser. Vidare presenteras förslag till vidare forskning.

2. METOD

I detta kapitel redogör vi för vilka forskningsmetoder vi använt i undersökningen. Motivering ges till val av undersökningsmetodik och dess brister diskuteras. Vidare beskriver vi hur data samlats in och bearbetats samt redogör för vilken giltighet och tillförlitlighet undersökningen har.

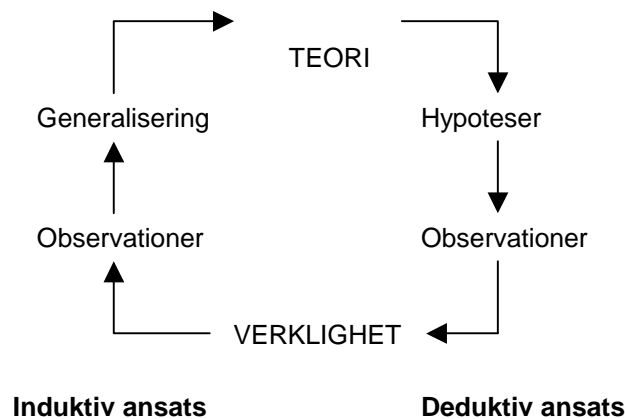
2.1 Forskningsmetodik

2.1.1 Val av forskningsansats

Det var vår avsikt att utifrån ett litet antal företags upplysningar belysa vilka resursbehov organiserade respektive spontana nätverk skapar för småföretag vid lansering av en innovation. P.g.a. begränsningen i omfattningen av tidigare forskning kring vårt specifika ämnesval har vi inte någon direkt tillämpbar teori att utgå från. Därför gick vi i vår undersökning från empiri till teori, dvs. vi tillämpade en induktiv ansats. Vi fann tidigare forskning som styrker att nätverk som helhet är viktiga för en framgångsrik lansering av en innovation. Vi fann dessutom forskning kring vikten av informella relationer i ett nätverk. Däremot fann vi begränsat med forskning som undersöker organiserade nätverks roll för småföretag vid lanseringen. Vi hade därför inga klara förväntningar eller någon specifik teori att utgå från när vi genomförde vår studie, något som ytterligare styrker den induktiva ansatsen.

Inom forskningen finns det två huvudsakliga angreppssätt för att dra vetenskapliga slutsatser (se figur 2.1). Med en deduktiv ansats utgår forskaren från en teori och formulerar hypoteser som sedan testas i verkligheten. Här finns alltså vissa förväntningar om hur verkligheten ser ut och empirin samlas in för att se om förväntningarna stämmer överens med verkligheten. Förväntningarna bygger på befintliga teorier och nackdelen med ansatsen är att forskaren enbart letar efter information som han finner relevant och på så sätt tenderar att ge stöd åt de förväntningar på vilken undersökningen grundas. Med en induktiv ansats utgår forskaren från verkligheten och utifrån denna formuleras teorierna. I denna ansats är det verkligheten som ligger till grund för teorierna. Målet är att forskaren ska gå ut i verkligheten helt utan förväntningar och att ingenting ska begränsa vilken information han samlar in.³⁶

³⁶ Jacobsen, D. I., *Vad, hur och varför?* (2002).



Figur 2.1: Induktiv och deduktiv ansats.³⁷

I praktiken är det ofta svårt att klart skilja mellan induktiva och deduktiva tillvägagångssätt. Dessa är ofta invävd i varandra och försiggår samtidigt under hela processen.³⁸ I vårt fall ansåg vi det vara omöjligt att inte ha en del förutfattade meningar och svaga förväntningar om empirin vi samlade in. Även om det inte fanns någon befintlig teori som diskuterar just det vi avsåg att undersöka, finns det teorier och tidigare forskning kring nätverk i allmänhet och spontana nätverk i synnerhet. En del av dessa teorier är säkerligen tillämpningsbara på även organiserade nätverk. Det var därför inte möjligt att angripa vår undersökning helt utan förväntningar. Det var dock inte vår avsikt att testa den teori som finns, utan att vidareutveckla den genom att genomföra en undersökning som var fokuserad på organiserade och spontana nätverk.

Vår avsikt var vidare att utföra en deskriptiv studie där vi belyser hur organiserade nätverk respektive spontana nätverk uppfyller småföretags resursbehov i lanseringen. Vi önskade att förklara samband samt att försöka identifiera mönster i insamlad data och på så sätt skapa en djupare förståelse av fenomenet. Även om vi undersökte ämnet organiserade nätverk i förhållande till spontana nätverk hade vi inte för avsikt att rangordna dem utan endast att belysa eventuella likheter och skillnader.

Eftersom betydelsen av småföretagande och innovationer är väsentlig för den ekonomiska tillväxten ansåg vi att det borde finnas ett stort intresse för att fatta så välgrundade beslut som möjligt i detta ämne. Syftet med vår deskriptiva undersökning var därför att öka förståelsen och insikten kring organiserade och spontana nätverk. Tanken är att denna ökade förståelse ska leda berörda parter till att fatta bättre och mer välgrundade beslut som kan underlätta innovationslanseringar för småföretagare.

Detta synsätt har vi funnit stöd för i litteraturen där det framgår att för att en deskriptiv undersökning ska vara till någon nytta bör forskaren veta vad beskrivningen ska användas till. Den måste ha ett syfte för att vara meningsfull.

³⁷ Wiedersheim-Paul, F. & Eriksson, L. T., *Att utreda, forska och rapportera* (1991) s. 150.

³⁸ Wiedersheim-Paul, F. & Eriksson, L. T., *Att utreda, forska och rapportera* (1991).

En väl utförd deskriptiv studie är oftast en nödvändig grund för att förklara, förstå, förutsäga eller besluta kring ett fenomen.³⁹

2.1.2 Val av metodansats

Då det var vår avsikt att beskriva och försöka skapa mer klarhet i fenomenet organiserade respektive spontana nätverk vid innovationslanseringar blev vårt val av metodansats kvalitativt. Vi visste inte mycket i förväg om ämnet vi undersökte och som nämnts tidigare fanns det inte några direkt applicerbara teorier för oss att utgå från. Detta medförde att vi hade en något oklar problemställning och därför var i behov av ett flexibelt upplägg av undersökningen. Den närliggande teori vi tog del av gav oss en utgångspunkt i upplägget av undersökningen, varför vi inte utförde helt öppna samtal. Vi strukturerade i förväg upp frågor att utgå ifrån. Dessa frågor präglades dock av en stor öppenhet och flexibilitet. Vi var medvetna om att frågeställningen kunde behöva ändras under undersökningens gång allt eftersom vi tog del av ny information.

Av litteraturen framgår att den induktiva ansatsen ofta är förenad med kvalitativa undersökningar. Kvalitativa undersökningar bör väljas när målet med undersökningen är att ge en djupare förståelse för fenomenet och inte att dra generella allmängiltiga slutsatser. Kvantitativa metoder är menade att snarare kunna förklara ett fenomen genom att bl.a. dra generella slutsatser.⁴⁰ Kvalitativ metod bör vidare väljas när forskaren har en oklar problemställning och behöver exploatera. Exploatering kräver ofta öppenhet och flexibilitet, något som en kvalitativ ansats ger. Kombinationen av induktiv ansats och kvalitativ metod ger en öppen metod där forskaren så lite som möjligt försöker styra den information som samlas in. Den kvalitativa metoden ska svara på problemformuleringen och bestå av öppna frågor som kan ge upphov till följdfrågor. Det är inte ovanligt att ny information tillkommer som gör att problemformuleringen måste ses över igen. Som tidigare nämnts är den induktiva ansatsen ett ideal som inte fullt ut kan uppnås. På samma sätt bör en ren kvalitativ metod tillämpas genom ett helt öppet samtal där forskaren inte styr den information som samlas in. Den stora nackdelen med en kvalitativ metod är att det krävs tid och resurser för att utföra de öppna samtalen. Som en konsekvens av detta blir det oftast få respondenter till skillnad från en kvantitativ metod.⁴¹

2.2 Undersökningsmetodik

Data som vi grundat vår undersökning på är av två slag, primärdata och sekundärdata. Redan insamlad och dokumenterad data som används under studiens gång kallas för sekundärdata. Data som forskaren själv samlar in är primärdata.⁴²

³⁹ Wiedersheim-Paul, F. & Eriksson, L. T., *Att utreda, forska och rapportera* (1991).

⁴⁰ Holme, I. M. & Solvang, B. K., *Forskningsmetodik* (1997).

⁴¹ Jacobsen, D. I., *Vad, hur och varför?* (2002).

⁴² Wiedersheim-Paul, F. & Eriksson, L. T., *Att utreda, forska och rapportera* (1991).

Inledningsvis fokuserade vi på sekundärdata för att få en uppfattning kring ämnet och den forskning som tidigare gjorts. Själva undersökningen av det organiserade och det spontana nätverket gjordes genom att samla in primärdata via intervjuer. Detta tillvägagångssätt fann vi stöd för i litteraturen där det just står att det ofta är lämpligt att forskaren i början av en undersökning använder data som redan samlats in och dokumenterats av andra forskare. Detta för att få en viss kännedom om litteraturen inom det område han studerar. Avgörande för mängden data som samlas in är vilken tid och vilka resurser som finns tillgängliga för undersökningen.⁴³

2.2.1 Insamling av sekundärdata

Vi samlade in sekundärdata från många olika källor för att utveckla en så stor förståelse för innovationer, resurser och nätverk som möjligt samt för att ge en relevant bild av tidigare forskning. Vid genomgång av litteratur tillämpade vi ett kritiskt ställningsstagande till de böcker, artiklar och rapporter vi tog del av genom att pågående diskutera och reflektera över relevansen och vikten av litteraturen och dess bidrag. I sekundärdata inkluderade vi många olika författare och forskares åsikter för att ge en så rättvisande bild som möjligt av det undersökta området. P.g.a. begränsning i tid och resurser tvingades vi göra ett selektivt urval av sekundärdata.

Ett problem med sekundärdata är att den ofta är insamlad för ett annat syfte än det som den aktuella undersökningen har. Eftersom vi endast fann en mycket begränsad mängd sekundärdata kring vår specifika definition av organiserade nätverk var detta ett problem vi stötte på. För att lösa detta valde vi ut delar av tidigare forskning kring närliggande definitioner som vi ansåg relevanta även för vår frågeställning. En annan svårighet var att avgöra trovärdigheten i sekundärdata. Detta eftersom sekundärdata ofta saknar en fullständig redogörelse för tillvägagångssättet vid insamlingen av data.⁴⁴ Vi försökte minimera detta problem genom att i så stor utsträckning som möjligt använda böcker av erkända författare samt artiklar i vetenskapliga journaler som genomgått grundlig granskning innan publikation.

Ett ytterligare problem med sekundärdata är att data från olika tidsperioder kan bli missvisande då regleringar och principer ändrats. Detta kan medföra att data visar en förändring som en följd av regleringar och principer snarare än en verklig förändring. Detta kan påverka området innovationer eftersom faktorer såsom patent och licensrättigheter kan förändras.

2.2.2 Motivering till val av teori

Vi valde att ta upp allmän innovationsteori såväl som lanseringsteori. Detta för att öka läsarens förståelse och skapa en helhetsbild för läsaren av området innovationslansering. Eftersom vi undersökte småföretag finns det genomgående i

⁴³ Wiedersheim-Paul, F. & Eriksson, L. T., *Att utreda, forska och rapportera* (1991).

⁴⁴ Jacobsen, D. I., *Vad, hur och varför?* (2002).

teorin fokus på småföretag. I så stor utsträckning som möjligt har teorin vi redogör för ett småföretagsperspektiv. I vissa fall ansåg vi att det fanns teori som var relevant för uppsatsen trots att den inte hade småföretag som utgångspunkt. Detta gäller dock främst teori som är applicerbar på alla företag oavsett storlek.

Då syftet med uppsatsen var att belysa och jämföra hur småföretagare upplever att deras resursbehov uppfylls av organiserade respektive spontana nätverk finns i teorin en tydlig tyngdpunkt på nätverk. Denna teori ligger sedan som grund för analysen. P.g.a. problem med att finna teori kring vår specifika definition av organiserade och spontana nätverk redogör vi stundtals för nätverksteori som inte avser exakt vår definition av nätverk. Vi ansåg dock att denna teori var applicerbar även på de nätverk vi undersökte.

2.2.2.1 Val av perspektiv

Vi valde att undersöka vilken roll organiserade respektive spontana nätverk skapar utifrån ett resursbaserat perspektiv. Bristen på tillgång till resurser är den främsta anledningen till att småföretag etablerar sig i nätverk. Detta blev därför en naturlig infallsvinkel och ett tydligt angreppssätt för att strukturera empiri och analys.

2.2.3 Insamling av primärdata

Vår avsikt med undersökningen var att få fram data där vi kunde söka efter likheter och skillnader och på så sätt identifiera ett mönster i våra insamlade data. Vårt val av insamlingsmetod för empirin föll därför på individuella, öppna intervjuer. Detta är enligt litteraturen den vanligaste metoden för datainsamling vid kvalitativa studier. Gruppintervjuer eller direkt observation är andra tillvägagångssätt. Gruppintervjuer lämpar sig när ämnet för diskussion är väl avgränsat. Ett alltför öppet tema leder ofta till stora meningsskiljaktigheter och gruppintervjun blir lätt osammanhängande och svår att styra.⁴⁵ Vi ansåg att vår problemformulering inte var tillräckligt avgränsad för att lämpa sig för diskussion i grupp. Vi ansåg även att ämnet vi avsåg att undersöka, småföretags lansering av innovationer, kunde uppfattas som känsligt för en del uppgiftslämnare. Det kan därmed finnas en risk med gruppintervjuer att respondenterna inte är helt ärliga eller att de håller inne med information som kan vara känslig för att spridas. Datainsamling via observationer innebär att undersökaren betraktar vad människor gör i olika situationer⁴⁶. Detta passade inte vår undersökning då en alltför lång tidsperiod skulle krävas för att få information kring en lanseringsprocess.

Vi ansåg att kvalitativa intervjuer var den lämpligaste metoden eftersom vi undersökte relativt få enheter. Vi var dessutom intresserade av att få fram de enskilda företagens synpunkter och tolkningar av organiserade respektive spontana nätverks roll under en lansering av en innovation. Slutligen ansåg vi att företagen troligtvis vågar diskutera mer öppet och ingående enskilt än i grupp.

⁴⁵ Jacobsen, D. I., *Vad, hur och varför?* (2002).

⁴⁶ Ibid

2.2.3.1 Intervjuteknik

För att vi skulle få ut så mycket som möjligt av intervjuerna diskuterade vi inom gruppen vilken intervjuteknik vi skulle tillämpa. Enligt litteraturen är enskilda intervjuer mycket krävande både för forskaren och för uppgiftslämnaren. Forskaren måste ha en stor förmåga att sätta sig in i och förstå hur den intervjuade upplever sin situation. Vidare måste forskaren förstå och följa upp de problemområden som den intervjuade berättar om för att få fram intressanta och viktiga fakta. Det är dessutom viktigt att forskaren inte överför sina egna uppfattningar på uppgiftslämnaren. Det är även viktigt att vara uppmärksam på icke-verbala reaktioner samt skapa en otvungen och spontan prägel på intervjun. För att intervjun ska genomföras så smidigt som möjligt måste forskaren vara förberedd och ha en väl utarbetad intervjuteknik.⁴⁷ Alla ovanstående faktorer hade vi noga tänkt igenom och var medvetna om innan vi genomförde intervjuerna.

2.2.3.2 Semistandardiserade intervjuer

Avseende upplägget av intervjuerna utgick vi från det som i litteraturen benämns ostandardiserade intervjuer, dvs. intervjuer med fri frågeformulering och ordningsföljd på frågorna.⁴⁸ Det innebar att vi på förhand bestämde vissa diskussionspunkter som vi i förväg delgav alla intervjuade och att vi sedan utvecklade dessa under respektive intervju genom följdfrågor. Intervjuerna blev därför semistandardiserade. Eftersom vi strävade efter att hålla intervjuerna flexibla och öppna anpassade vi frågorna efter situationen. Anledningen till att vi hade en del förutbestämda diskussionsfrågor och inte helt öppna intervjuer var att vi ansåg det viktigt att hålla intervjuerna inom gränserna för vårt undersökningsområde.

2.2.3.3 Intervjuernas form

Det var vår målsättning att i så stor utsträckning som möjligt utföra personliga intervjuer. P.g.a. tidsbegränsning, geografiskt avstånd och begränsade resurser tvingades vi genomföra en del intervjuer (två av sex) via telefon. Under telefonintervjuerna kunde vi inte använda hjälpmedel för att förklara frågor och vi kunde inte heller uppmärksamma icke-verbala uttryck. Vi bokade tid med uppgiftslämnarna i förväg både vid de personliga intervjuerna och vid telefonintervjuerna. Detta så att de kunde avsätta tid för intervjun och att vi på så sätt kunde undvika att intervjun blev ett stressmoment. Samtliga personliga intervjuer ägde rum i uppgiftslämnarnas egna lokaler, också det för att skapa en tryggare situation för dem. Vi skickade även ut ett intervjuunderlag till uppgiftslämnarna i god tid innan intervjuerna ägde rum (se bilaga 1).

2.2.3.4 Intervjuernas genomförande

I semistandardiserade intervjuer av det slag vi utförde ligger tonvikten på personlig kontakt. Det är viktigt att skapa en förtroendefull atmosfär mellan

⁴⁷ Holme, I. M. & Solvang, B. K., *Forskningsmetodik* (1997).

⁴⁸ Lundahl, U. & Skärvad, P-H., *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1999).

intervjuare och uppgiftslämnare.⁴⁹ Då tiden var begränsad för vår undersökning var det svårt att bygga upp ett förhållande och skapa tillit mellan oss och våra uppgiftslämnare. Baserat på att de intervjuade har ett intresse i undersökningens resultat och inser att det kan gynna deras fortsatta arbete försökte vi skapa en kontakt med uppgiftslämnarna som ledde till en öppen och ärlig intervju. En garanti om att få ta del av materialet för kontroll innan det blev officiellt samt en garanterad anonymitet har även det enligt oss styrkt uppgiftslämnarnas tillit.

Ett bra sätt att inleda en intervju är att använda bakgrundsfrågor som ger uppgiftslämnaren möjlighet att ostört beskriva företagets bakgrund och på så sätt "bli varm i kläderna". I den typ av semistrukturerade intervjuer som vi använde oss av är det lämpligt att använda s.k. processfrågor. Detta är frågor som är brett formulerade och som ger uppgiftslämnaren ett spelrum att diskutera vad han eller hon anser viktigt och möjlighet att mer öppet berätta om ämnet.⁵⁰ Därför utarbetade vi diskussionspunkter snarare än direkta frågor i det intervjuunderlag uppgiftslämnarna tog del av i förväg. På så sätt fick uppgiftslämnarna möjlighet att själva välja vad de ville ta upp under varje punkt. Vi styrde dock intervjun i den mån att den höll sig relevant för vårt område. Förutom det intervjuunderlag vi skickade ut till uppgiftslämnarna arbetade vi för egen del fram en intervjumanual (se bilaga 2). Denna inkluderade mer detaljerade frågor och fungerade som ett stöd för oss under intervjuerna. Under intervjusituationerna dök det ibland upp andra idéer eller uppfattningar som ersatte eller fördjupade de frågor vi hade i vår intervjumanual⁵¹.

För att möjliggöra en fullständig registrering av och noggrann tolkning av intervjuerna spelade vi in dessa med en diktafon. Även om detta medförde mycket efterarbete ansåg vi det vara nödvändigt för att garantera en korrekt tolkning av informationen. Vi var medvetna om att en del uppgiftslämnare kan bli hämmande av en inspelning. Trots det ansåg vi att det var större betydelse att informationen återgavs och tolkades korrekt.

Vid varje intervjutillfälle medverkade minst två av uppsatsgruppens tre medlemmar. En till två personer genomförde respektive intervju och en person gjorde stödanteckningar och var uppmärksam på lämpliga följdfrågor som eventuellt kunde ställas. Detta för att säkerställa att vi inte skulle missa något väsentligt samt för att underlätta för den eller de som intervjuade.

Efter varje intervju gjorde vi omedelbart stödanteckningar kring det viktigaste som kom upp samt kring nya frågeställningar som vi ansåg eventuellt borde vidareutvecklas. Samma dag eller senast dagen efter gick vi sedan igenom intervjun i sin helhet och i samband med det utfördes intervjuprotokoll. Detta tillvägagångssätt finner vi stöd för i litteraturen.⁵² I de fall följdfrågor uppkommit kontaktade vi uppgiftslämnarna via telefon eller e-post för kompletterande uppgifter. Intervjuprotokollen skickades sedan till respektive uppgiftslämnare för granskning och godkännande.

⁴⁹ Lundahl, U: & Skärvad, P-H., *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1999).

⁵⁰ Ibid

⁵¹ Holme, I. M. & Solvang, B. K., *Forskningsmetodik* (1997).

⁵² Lundahl, U: & Skärvad, P-H., *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1999).

2.2.4 Urval

Vi har valt ALMI som utgångspunkt därför att ALMI-koncernen är en av de två största stödorganisationerna för små och medelstora företag i Sverige. Då vår undersökning grundar sig på småföretag som varit i kontakt med ALMI Företagspartner Halland AB ansåg vi det relevant att ge en bild av organisationen och även redogöra för deras perspektiv. Vi har därför intervjuat en informant från ALMI Företagspartner Halland AB med stor erfarenhet av småföretags situationer och innovationsrådgivning. Syftet med en informant var att ge oss ökad insikt i området samt en utgångspunkt inför företagsintervjuerna.

Vi begränsade vårt urval till att omfatta fem småföretag som alla på något sätt har varit i kontakt med stödorganisationen ALMI Företagspartner Halland AB. Anledningen till att vi undersökte så många företag grundade sig främst på vår föraning att småföretagare är väldigt upptagna och har mycket att göra. Vi ansåg det därför svårt att göra omfattande djupintervjuer med ett till två företag, något som skulle ta upp för mycket av företagets tid. Istället valde vi att inkludera fler företag i urvalet för att på så sätt få en så bred bild som möjligt av om och hur företagets resursbehov uppfyllts av de olika nätverken.

Med så få enheter är det svårt att uppnå ett representativt urval. Det är dock inte kvalitativa metoders mål att generalisera utan att klarlägga ett fenomen, i vårt fall de skillnader i förutsättningar organiserade respektive spontana nätverk skapar.⁵³ Vi är medvetna om att ett selektivt urval gjordes när vi valde företag och att detta kanske inte är representativt. Det var dock aldrig vår avsikt att göra generaliseringar utan endast att belysa ämnet organiserade nätverk.

Gemensamt för alla fem företag i urvalet är förutom att de varit i kontakt med ALMI Företagspartner Halland AB och att de är små svenska företag att de har stor kunskap och insikt kring innovationer och nätverk. De är alla etablerade i ett nätverk och har genomfört en framgångsrik lansering av en teknikbaserad innovation. Information och fakta om företagen presenteras i kapitel fem.

2.2.5 Bearbetning och analys

Med analys menas att kategorisera insamlad empiri i syfte att beskriva vad forskaren kommit fram till. Förhoppningen är att finna mönster och samband i insamlad data.⁵⁴

För att inte utelämna relevant information avsåg vi att hålla analysen öppen i det inledande skedet för att allt eftersom arbetet utvecklades snäva in informationen. Parallellt som nya intervjuer utfördes tolkade och arbetade vi med redan insamlad data. Detta innebar att vi hela tiden kunde anpassa vår metod och utveckla vår problemformulering allt eftersom vi fick ny kunskap i ämnet. När all data var insamlad utförde vi en slutlig tolkning och analys av informationen, då med en fullständigt utarbetad problemformulering som gav oss möjlighet att reducera

⁵³ Jacobsen, D. I., *Vad, hur och varför?* (2002).

⁵⁴ Andersen, I., *Den uppenbara verkligheten* (1998).

informationen och angripa den med en smal infallsvinkel. Detta tillvägagångssätt stämmer med litteraturen där analysprocessen benämns som en process för att reducera informationens mångfald⁵⁵.

Detta tillvägagångssätt fann vi stöd för i litteraturen där analys av kvalitativ data delas in i tre faser. Först ska situationer, intervjuer och samtal registreras så noggrant som det går. Detta för att få en beskrivning rik på detaljer, analyser och varianter. Nästa fas blir att systematisera den överskådliga informationen. Här genomförs en sällning och förenkling av informationen för att få en överblick över materialet. Slutligen tolkas data, dvs. Forskaren letar efter meningar, orsaker och försöker bringa viss ordning i den. Syftet med analysen är att data ska kopplas samman och kombineras för att finna nya mönster och samband som kan ge ny insikt och förståelse för ämnet.⁵⁶

2.3 Kritik

En undersökning ska alltid försöka minimera problem som har med giltighet och tillförlitlighet att göra. Detta oavsett om det är en kvantitativ eller kvalitativ undersökning. Att kritiskt bedöma giltighet och tillförlitlighet i en kvalitativ undersökning innebär att försöka förhålla sig kritisk till kvaliteten på data forskaren samlat in. Det är främst tre frågor som ska besvaras. Har vi fått tag på det vi ville (intern giltighet)? Kan vi överföra det vi funnit till andra sammanhang (extern giltighet)? Kan vi lita på data vi samlat in (tillförlitlighet)?⁵⁷

2.3.1 Validitet

Med validitet menas giltighet, dvs. huruvida forskaren undersöker det han avser undersöka. Giltighet kan delas in i intern och extern giltighet.⁵⁸ Inre validitet föreligger när forskaren mäter det han avser att mäta. Att uppnå fullständig inre validitet är sällan möjligt. Det är dock viktigt att klargöra graden av inre validitet och vara medveten om i vilken utsträckning rätt saker mäts.⁵⁹ Inre validitet benämns ibland definitionsvaliditet eftersom den syftar till huruvida de teoretiskt definierade begreppen överensstämmer med de empiriskt definierade variablerna samt att empirin är kopplad till problemformuleringen.⁶⁰ Genom att ställa öppna frågor och inte ha några givna svar blir den interna giltigheten högre vid kvalitativa intervjuer.⁶¹ Eftersom vi inte utgick från någon befintlig teori i vår undersökning upplever vi den inre validiteten som god. Vi avsåg att undersöka organiserade nätverk, ett begrepp som det finns många definitioner av. Genom att tydligt redogöra för vår definition av begreppet försökte vi undvika brister i den inre validiteten.

⁵⁵ Jacobsen, D. I., *Vad, hur och varför?* (2002).

⁵⁶ Ibid

⁵⁷ Ibid

⁵⁸ Ibid

⁵⁹ Lundahl, U. & Skärvad, P-H., *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1999).

⁶⁰ Andersen, I., *Den uppenbara verkligheten* (1998).

⁶¹ Jacobsen, D. I., *Vad, hur och varför?* (2002).

Den externa validiteten beskriver i vilken grad resultatet från en undersökning kan generaliseras. Det är sällan avsikten med kvalitativa undersökningar att generalisera från urvalet av enheter till en större grupp av enheter. Syftet är oftast att förstå begrepp och att få förståelse för generella fenomen.⁶² Eftersom det inte var vår avsikt att generalisera våra resultat upplever vi inte den externa validiteten som ett problem. Vi var medvetna om att eftersom vi endast undersökte fem småföretag inom teknikbranschen kan vi inte generalisera våra resultat till att omfatta alla småföretag. Vi undersökte dessutom enbart företag som varit i kontakt med ALMI Företagspartner Halland AB men gör bedömningen att de förutsättningar som de skapar kan se liknande ut i andra organiserade nätverk.

2.3.2 Reliabilitet

En sista fråga som forskare bör ställa sig är huruvida undersökningen har god tillförlitlighet, reliabilitet, dvs. i vilken grad undersökningsmetoden kan ha påverkat resultatet. Det är möjligt att metoden har påverkat resultatet; det undersökta påverkas av undersökaren som i sin tur påverkas av relationerna som uppstår i datainsamlingsprocessen. Undersökarens effekt på det fenomen som undersöks kan i samband med intervjuer beskrivas som intervjuareffekt.⁶³ Genom att inte delge våra informationslämnare syftet med undersökningen och inte styra intervjun i allt för stor utsträckning försökte vi minimera vår påverkan på de intervjuade. Vid de personliga intervjuerna var vi försiktiga med vårt kroppsspråk och hur vi reagerade på den information uppgiftslämnarna gav oss för att så lite som möjligt påverka personen i fråga.

Vi är medvetna om att en intervjuareffekt kan ha uppstått vid intervjun med en av våra uppgiftslämnare eftersom det finns ett släkthförhållande mellan uppgiftslämnaren och en av gruppmedlemmarna. För att försöka undvika detta har enbart de två andra gruppmedlemmarna utfört intervjun. Vi ser det snarare som en fördel då denna relation underlättade kontakten med ALMI Företagspartner Halland AB.

Målet med undersökningen var att utifrån den insamlade informationen få en så grundlig och detaljerad beskrivning som möjligt av det studerade fenomenet. Som undersökare måste forskaren därför försöka att inte själv färga upplysningarna eller åtminstone vara klar över hur de färgas.⁶⁴ I uppsatsens inledning levde vi i tron att Innovation Halland och ALMI Företagspartner Halland AB var två skilda organisationer. Detta då Innovation Halland tidigare var en organisation och numera är ett varumärke under ALMI Företagspartner Halland AB. Övergången från en organisation till ett varumärke har genom tillgänglig information inte tydligt klargjorts. Informanten var i våra ögon en representant för organisationen Innovation Halland och denne nämnde under intervjun att Innovation Halland var en verksamhet. Detta förstärkte vår tro att det rörde sig om en organisation. Efter förtydliganden av informanten visade det sig i efterhand att så inte var fallet. Innovation Halland är ett varumärke som står för innovationsstöd. I intervjuerna

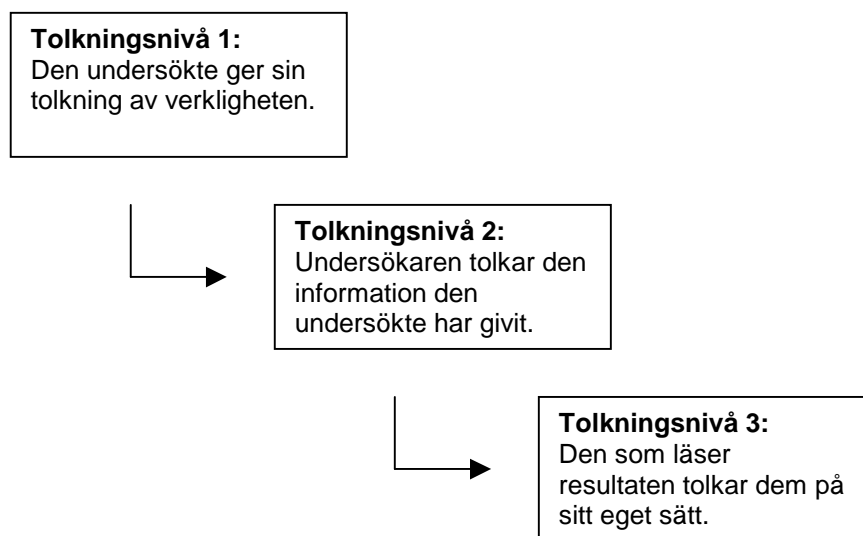
⁶² Jacobsen, D. I., *Vad, hur och varför?* (2002).

⁶³ Ibid

⁶⁴ Ibid

med småföretagen ställde vi frågor om Innovation Halland och uppgiftslämnarna svarade med få undantag som om frågan rörde ALMI Företagspartner Halland AB. Detta då uppgiftslämnarna hade svårt att skilja dem åt. Därför står i en del citat Innovation Halland trots att det egentligen borde stå ALMI Företagspartner Halland AB. Vi ansåg att detta inte påverkade svarens tillförlitlighet i större utsträckning, eftersom det rör sig om en och samma organisation.

Vid undersökningar med induktiv ansats sker en tolkning tre gånger under processen (se figur 2.2). Först ger uppgiftslämnaren sin tolkning av verkligheten, sedan tolkar forskaren den information uppgiftslämnaren har givit och slutligen tolkar den som läser resultaten dessa på sitt eget sätt.⁶⁵



Figur 2.2: De olika tolkningsnivåerna vid en induktiv ansats.⁶⁶

Avseende den första tolkningsnivån var vi ute efter att få företagets syn på organiserade samt spontana nätverk och hur de upplever dem. Vi var medvetna om att egna företagare och människor i allmänhet har en tendens att överdriva sin egen förmåga, något som kan påverka uppgiftslämnarens tolkning av verkligheten. Detta gäller även den information vi fick av ALMI Företagspartner Halland AB. Avseende tolkningsnivå två minimerade vi risken för feltolkning genom att ställa följdfrågor och bad om förtydliganden när oklarheter förekom. Vi lät dessutom uppgiftslämnaren läsa igenom vårt intervjuprotokoll innan det användes för analys för att på så sätt vara säkra på att inga feltolkningar skett. Genom att redogöra för våra resultat och slutsatser på ett så tydligt och utförligt sätt som möjligt har vi försökt minimera tolkningsproblem i nivå tre.

⁶⁵ Jacobsen, D. I., *Vad, hur och varför?* (2002).

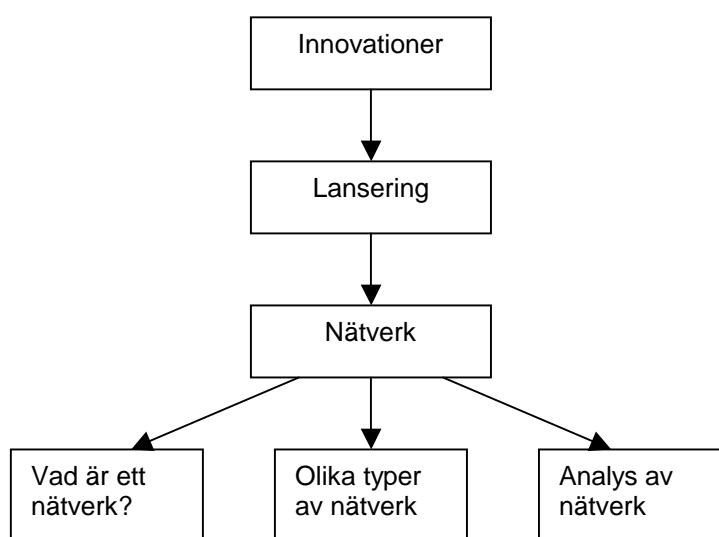
⁶⁶ Jacobsen, D. I., *Vad, hur och varför?* (2002), s. 44.

3. TEORETISK REFERENS RAM

I följande kapitel redogörs för den teori som är relevant för uppsatsen och som ligger till grund för analysen och slutsatserna. Kapitlet är indelat i tre teoridelar med tyngdpunkt på nätverksteori och avslutas med en sammanfattning.

3.1 Disposition

För att läsaren ska få en tydlig bild över upplägget av kapitlet har vi valt att presentera en disposition som visar vad som kommer att behandlas i kapitlet och i vilken ordning.



Figur 3.1: Disposition över den teoretiska referensramen.

3.2 Innovationer

3.2.1 Vad är en innovation?

Ordet innovation har sitt ursprung i det latinska språket och betyder ”att skapa något nytt”. Begreppen innovation och uppfinning blandas ofta ihop. Med en uppfinning menas att utveckla ny kunskap, att använda befintlig kunskap på nya användningsområden eller att kombinera befintlig kunskap på ett nytt sätt. Det vanligaste är att använda befintlig kunskap på nya användningsområden.

En definition på begreppet innovation är att det är en process för att kunna se möjligheter och sedan praktiskt förverkliga idéer.⁶⁷ En är att en innovation innebär att utveckla en ny sorts produkt, tjänst eller produktionsmetod och producera och marknadsföra denna.⁶⁸ Vidare kan en innovation karaktäriseras av att det antingen är en ny produkt, en förbättring av en gammal produkt eller produktionsmetod. En del forskare går även steget längre och menar att innovationer kan vara en ny marknad eller en ny sorts organisation.⁶⁹ Slutligen kan en innovation vara en kombination av flera innovationer, beroende på vilken bransch som avses.⁷⁰

För att nå ut på marknaden krävs det mer än en bra produkt och det är inte alla uppfinningar som blir innovationer. Inom området teknologi är det långt ifrån alla uppfinningar som det finns ett användningsområde för och som framgångsrikt kan produceras och marknadsföras.⁷¹

Som framgår av ovanstående stycken är definitionen av innovation inte entydig. Vår utgångspunkt i uppsatsen är att en innovation i grunden är en uppfinning som sedan produceras, marknadsförs och sprids på marknaden.

3.2.2 Historisk bakgrund

För att förstå hur synen på innovationer har förändrats kan utvecklingen med fördel delas in i fem perioder eller generationer. Tabell 3.1 nedan visar hur utvecklingen gått från enkla linjära modeller till mer komplexa modeller med betoning på samarbete mellan företag, dess kunder och leverantörer. Den nuvarande generationen har tagit ett steg längre och ser innovationer som en multiaktörsprocess som ställer höga krav på integration mellan många aktörer på marknaden för att lyckas med en innovationsprocess.⁷²

Generation	Key features
First/second	Simple linear models – need pull, technology push.
Third	Coupling model, recognizing interaction between different elements and feedback loops between them.
Fourth	Parallel model, integration within the firm, upstream with key suppliers and downstream with demanding and active customers, emphasis on linkage and alliances.
Fifth	Systems integration and extensive networking, flexible and customized response, continuous innovation.

Tabell 3.1: Rothwell's five generations of innovation models.⁷³

Den första generationen innovationsmodeller utvecklades på 1950-talet. Då presenterades innovationer inom läkemedel, elektronik och nya material som en

⁶⁷ Tidd et.al. *Managing Innovation* (2001).

⁶⁸ Grant, R. M., *Contemporary strategy analysis* (2005).

⁶⁹ Deakin, D. & Freel, M., *Entrepreneurship and small firms* (2003).

⁷⁰ Grant, R. M., *Contemporary strategy analysis* (2005).

⁷¹ Ibid

⁷² Tidd et.al. *Managing Innovation* (2001).

⁷³ Tidd et.al. *Managing Innovation* (2001), s. 43.

följd av det gynnsamma affärsklimatet efter andra världskriget. Det fanns en stor tilltro till teknologi och innovationsprocessen var främst en *technology push*, dvs. det ansågs att ju mer forskning och utveckling företagen ägnade sig åt, desto fler innovationer uppkom.⁷⁴

Den andra generationen av innovationsprocesser kom på 1960- och 1970-talet. Innovationerna under denna tid var till största del baserade på redan befintlig teknologi. Många länder hade det ekonomiskt bra, något som ledde till en s.k. *market pull* inom innovationer där hänsyn togs till marknaden och vad denna efterfrågade.⁷⁵

På 1970- och 1980-talet utvecklades den tredje generationen. Ur ekonomisk synvinkel var detta en dålig tid med oljekriser och inflation. Företagen var därför tvungna att tänka i nya termer av rationalisering och sparande, de kunde inte längre slösa med resurser för att få fram innovationer. Det var även under denna tid som forskning kring innovationsprocesser blev allt populärare.⁷⁶

På 1980- och 1990-talet när ekonomin vände uppåt igen kom så den fjärde generationen innovationsprocesser. Denna innebar att företagen fokuserade på strategitänkandet inom teknologiska innovationer. Företagen började organisera sig i nätverk och bilda allianser. Livscyklerna kortades för innovationer och *Just In Time* blev ett viktigt begrepp inom snart sagt all produktion.⁷⁷

Idag befinner vi oss bland den femte generationens innovationsprocesser och dessa fokuserar än mer på faktorer såsom strategi, nätverk, anpassning och timing.⁷⁸

3.2.3 Innovationsprocessen

En innovationsprocess kan enkelt förklaras i fem steg (se figur 3.2).

I det första steget behövs framförallt kunskap. Som nämnts tidigare kan det röra sig om utveckling av ny kunskap eller om nya kombinationer av befintlig kunskap. Ur denna kunskap kan i steg två en uppfinning uppstå.⁷⁹

Om det sedan, i steg tre, går att identifiera en marknadsnytta med uppfinningen och att den sedan produceras och sprids på marknaden tar uppfinningen steget till att bli en innovation.⁸⁰

I steg fyra sker en diffusion när den nya produkten eller tjänsten introduceras på marknaden. Detta ger upphov till reaktioner både på utbudssidan och på efterfrågesidan. På utbudssidan är det vanligt att konkurrenterna försöker att

⁷⁴ Rothwell, R., *Towards the fifth-generation innovation process* (1994).

⁷⁵ Ibid

⁷⁶ Ibid

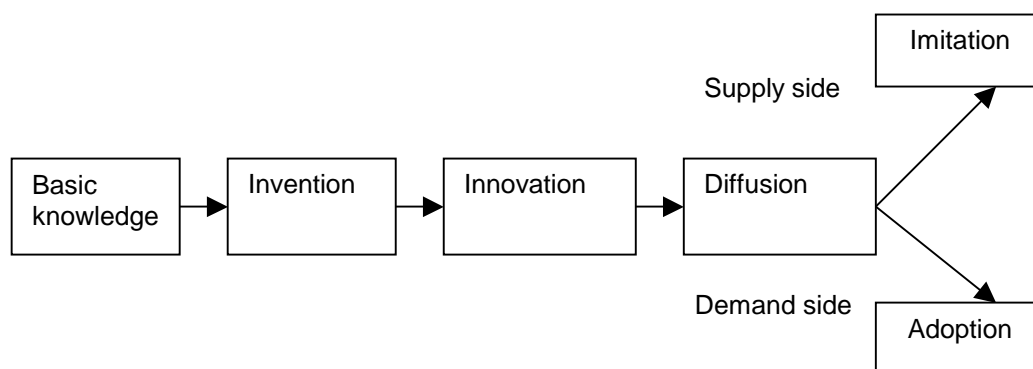
⁷⁷ Ibid

⁷⁸ Ibid

⁷⁹ Grant, R. M., *Contemporary strategy analysis* (2005).

⁸⁰ Ibid

imitera innovationen. På efterfrågesidan accepterar kunderna innovationen och börjar konsumera produkten eller tjänsten.⁸¹



Figur 3.2: The development of technology: from knowledge creation to diffusion.⁸²

3.2.4 Risk

En innovation är naturligtvis förknippad med ett stort risktagande som det är viktigt för företaget att minimera. När det gäller teknologibaserade innovationer är riskerna i huvudsak två. Teknologisk ovisshet innebär att det är svårt att förutse huruvida en viss teknik kommer att slå igenom på marknaden eller inte. Ovisshet kring marknaden innebär att det är svårt att veta den potentiella storleken på marknaden samt vilken tillväxtpotential som finns.⁸³

För att minimera riskerna som en innovation innebär bör företaget ha en väl utarbetad strategi. Framförallt tre aspekter är viktiga att inkludera. För det första kan det vara en fördel att låta framstående personer inom produktgruppen testa innovationen och komma med förslag till förbättringar. För det andra måste företaget minimera den finansiella risken. Den teknologiska ovissheten samt ovissheten kring marknaden innebär att det är svårt att avgöra hur framgångsrik och lönsam innovationen kommer att bli. Att investera i en innovation är därför ett risktagande som kräver en bra balansräkning med inte allt för stora lån. De flesta småföretag väljer därför att låta ett större företag eller andra externa finansiärer stå för stora delar av finansieringen eftersom företaget självt inte har de resurser som krävs. Slutligen är flexibilitet en viktig aspekt att inkludera i strategin. Eftersom det inte går att i förväg veta hur marknaden kommer att ta emot innovationen måste företaget vara redo att göra en del förändringar för att anpassa innovationen efter marknadens reaktioner.⁸⁴

⁸¹ Grant, R. M., *Contemporary strategy analysis* (2005).

⁸² Grant, R. M., *Contemporary strategy analysis* (2005), s. 331.

⁸³ Grant, R. M., *Contemporary strategy analysis* (2005).

⁸⁴ Ibid

3.2.5 För- och nackdelar för småföretag

Innovativa småföretag involverar ett högre risktagande än stora företag, eftersom de oftare misslyckas. Många småföretag har inte det kapital som krävs för att kunna göra nödvändiga tekniska förbättringar.⁸⁵

När det gäller management finns det skillnader mellan stora och mindre företag. Det är viktigt för småföretag att förbli självständiga. Småföretag styrs ofta av en eller två personer som har stort inflytande över sitt företag men inte på omgivningen. Problemet med att inte kunna kontrollera omgivningen uppväger småföretag ofta genom att vara flexibla och finna kortsiktiga lösningar för att snabbt kunna anpassa sig. Detta har inte enbart en positiv sida då kortsiktiga lösningar kan innebära att problemet finns kvar på lång sikt.⁸⁶

Vad finns det då för skillnader när det gäller management kopplat till innovationer i stora företag respektive småföretag? Noga genomtänkt integration av den tekniska funktionen med produktion, marknadsföring, strategi och resursallokering är inte av samma centrala betydelse i ett litet företag som i ett stort. I stora företag ligger ofta tyngdpunkten på att skapa en noggrann formell process för att integrera kunskap från professionella bedömare. I mindre företag spelar chefers personligheter en större roll. Deras utbildning, bakgrund, erfarenheter, kunskap och externa kontakter är viktiga faktorer.⁸⁷

Småföretag kan i vissa fall ha fördelar avseende innovationer. En mindre organisation har ofta bättre intern kommunikation och är också mer flexibel. Förmågan hos tekniskt kunniga personer i ett mindre företag kan också vara högre än i större företag, vilket leder till att innovationer blir mindre kostsamma. Det finns dock en hel del nackdelar med att vara ett mindre företag. Finansierings- och marknadsföringsproblem är inte helt ovanliga. Utöver det kan det finnas problem med dåliga externa kontakter samt svårigheter att tolka statliga regleringar. Detta kan i sin tur påverka hur pass konkurrenskraftigt företaget blir.⁸⁸

Småföretag har en stor nackdel genom att de inte har tillgång till samma omfattning av resurser som ett större företag. Till deras fördel är att de är mer anpassningsbara och därför kan reagera snabbare på marknaden om den ändrar sig. Då speciellt tekniksektorn är svår att förutspå och förändringar sker i hög takt är det viktigt att kunna vara flexibel. För- och nackdelar kan vidare delas upp enligt tabell 3.2.⁸⁹

⁸⁵ McGregor, R.C., Factors associated with formal networking in regional small business: some findings from a study of Swedish SMEs (2004).

⁸⁶ Ibid

⁸⁷ Tidd et.al. *Managing Innovation* (2001).

⁸⁸ Scozzi et.al. Methods of modeling and supporting innovation processes in SMEs (2005).

⁸⁹ Grant, R. M., *Contemporary strategy analysis* (2005).

	Fördelar	Nackdelar
Management	Mindre byråkrati. Större acceptans för risker. Förmåga att snabbt kunna ta beslut.	Brist på formella managementkunskaper.
Marknadsföring	En närhet till marknaden borgar för ett snabbt agerande när marknaden förändras. Möjlighet till dominans på nischmarknader.	Lite makt på marknaden. Dålig distribution. Intåg på nya marknader kan vara mycket kostsamma.
Teknisk arbetskraft	Mycket goda förutsättningar för "scope-cross-functionality".	Ofta saknas det lämpliga specialister vilket är dåligt för senare nätverkande. Ofta inte kapabla att hålla de formella kraven avseende forskning och utveckling.
Kommunikation	Effektiv och informell kommunikation underlättar problemlösning inom företaget.	Brist på tid och resurser för att kunna kämpa sig förbi externa tekniska problem.
Finans	Anses ofta mer effektiva avseende forskning och utveckling.	Svårigheter att få tillgång till extern finansiering. Höga kapitalkostnader. Tillit till kortsiktiga lån. Oförmåga till riskspridning.
Tillväxt	Potentiell tillväxt genom "nischstrategier" eller genom andra strategier.	Svårt att få finansiering till tillväxt. Svårigheter att hantera snabb tillväxt.
Statliga hjälpmedel	Det finns ofta statliga hjälpmedel för att underlätta för småföretag och innovationer.	Höga transaktionskostnader involverade i tillgången till dessa hjälpmedel. Få resurser tillgängliga för att kunna dra nytta av olika program. Avsaknad av kunskap om dessa hjälpmedel och program.
Regleringar	Förenklat regelverk.	Den relativa kostnaden för regleringar såsom patent är mycket högre och mer komplex.
Samarbete	Flexibilitet och snabba beslut gör dem till attraktiva partners.	De mindre företagen lider av asymmetri i samarbetet med sina partners, dvs. litet eller inget inflytande.
Organisation	Färre rutinproblem.	Småföretag lider av osäkerhet.
Human resources	Platt struktur. Lokala projekt går med större sannolikhet till ett litet företag.	Begränsad formell träning.

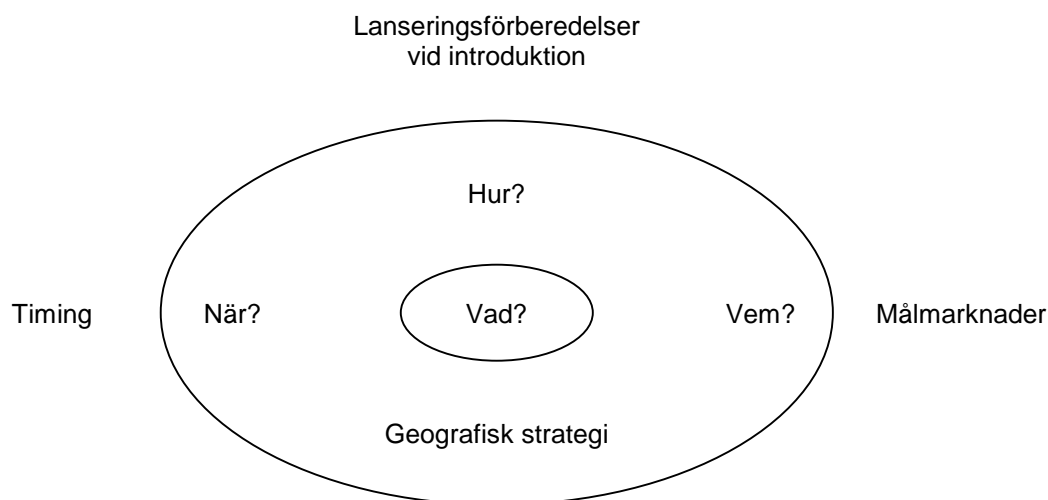
Tabell 3.2: *Advantages and disadvantages in small firms in innovation.*⁹⁰

⁹⁰ Deakin, D. & Freel, M., *Entrepreneurship and small firms* (2003), s. 174.

3.3 Lansering

3.3.1 Inför lanseringen

Inför en lansering av en innovation är det viktigt att företaget noggrant funderar över och beslutar kring vissa nyckelfrågor (se figur 3.3).



Figur 3.3: Fem nyckelfaktorer vid lansering av nya produkter.⁹¹

1. *Vad* ska ingå i lanseringen?
Förutom kärnprodukten är det viktigt att besluta vilka kringtjänster som ska ingå i lanseringen och på vilket sätt dessa kan skapa ett mervärde för kunden.
2. *Vem* eller vilka köpare och användare ska företaget fokusera på i inledningsstadiet?
Det kan finnas många olika sorters intressenter och målgrupper för en innovation. Dessa måste identifieras och beslut tas kring vilka som företaget ska rikta sig mot. Förutom kunder måste företaget fundera på vilka andra aktörer på marknaden som kan vara gynnsamma att inleda ett samarbete med.⁹²
3. *Var* ska försäljningen av den nya produkten inledas?
Denna fråga berör val av den geografiska marknad eller marknader som företaget väljer att introducera sin innovation på. Detta val har ett starkt samband med vilka resurser som företaget förfogar över.⁹³ Ofta har småföretag inledningsvis inte resurser nog att lansera en innovation på fler

⁹¹ Gustafsson, L., *Lyckad lansering - om utveckling och introduktion av nya produkter* (1998), s. 85.

⁹² Gustafsson, L., *Lyckad lansering - om utveckling och introduktion av nya produkter* (1998).

⁹³ *Ibid*

än en eller ett fåtal marknader.

4. *När* ska innovationen lanseras?

Hur framgångsrik lanseringen blir beror till stor del på när introduktionen sker. Produkten måste vara redo för marknaden och marknaden måste vara redo för produkten.⁹⁴ Ett sätt är att se huruvida produkten är redo för marknaden är att låta personer som är kunniga inom branschen testa innovationen och komma med förslag till förbättringar.⁹⁵ Att veta huruvida marknaden är redo för produkten är svårare. Vi återkommer till detta nedan under avsnittet målmarknader.

5. *Hur* ska marknadsintroduktionen genomföras?

Denna punkt är ett resultat av de fyra föregående. Svaren på frågorna vad, vem, var och när styr hur introduktionen ska genomföras.⁹⁶ Viktigt är dock att företaget noga tänker igenom sin lanseringsstrategi då ett misslyckande ofta är kostsamt för ett litet företag.

3.3.2 Framgångsfaktorer

Det är väldigt viktigt att komma in på marknaden vid rätt tidpunkt för att få ut så mycket som möjligt av en teknologisk innovation. Vid vilken tidpunkt det är lämpligast att ta sig in på marknaden är komplext och svårt att avgöra vid teknologiska produkter. Det gäller att pricka in det s.k. strategiska fönstret, dvs. den tidpunkt då det är mest lämpligt att agera.⁹⁷ Antalet komplementära resurser som krävs för att få innovationen att fungera är även det en viktig aspekt för framgången hos en innovation. Ju fler komplementära resurser som krävs, desto större är riskerna och ofta kostnaderna för innovationen. Slutligen är det viktigt att det finns en standard, ett existerande system, som innovationen fungerar ihop med. Detta gäller speciellt teknologiska innovationer.⁹⁸ Evolutionsstrategi innebär att företaget använder en teknologi som fungerar med en redan existerande teknologi. Teknologi som inte fungerar med redan existerande teknologi kallas en revolutionsstrategi. Evolutionsstrategi har visat sig vara den mest framgångsrika dvs. det är lättare att introducera en innovation som är kompatibel med den befintliga standard som finns på marknaden. Att lansera en innovation som är revolutionerande och som innebär en helt ny standard kräver ofta kraftig bearbetning av potentiella kunder och aggressiv marknadsföring.⁹⁹

3.3.3 Spridning av innovationen

Under lanseringen av en innovation finns det främst fem faktorer som är av stor betydelse för spridningen. Den första är innovationens relativa fördel, dvs. hur mycket den nya produkten skiljer sig från redan existerande produkter. Prestanda

⁹⁴ Gustafsson, L., *Lyckad lansering - om utveckling och introduktion av nya produkter* (1998).

⁹⁵ Grant, R. M., *Contemporary strategy analysis* (2005).

⁹⁶ Gustafsson, L., *Lyckad lansering - om utveckling och introduktion av nya produkter* (1998).

⁹⁷ Grant, R. M., *Contemporary strategy analysis* (2005).

⁹⁸ Ibid

⁹⁹ Rogers, E. M., *Diffusion of innovations* (1983).

och prisskillnader är exempel på relativa fördelar men även bekvämlighet för kunderna och kundnöjdhet är viktiga relativa fördelar. Innovationens kompatibilitet är den andra faktorn. Huruvida den nya produkten passar in på befintliga behov samt huruvida innovationen stämmer överens med tidigare erfarenheter och värderingar. Vid introduktion av en ny produkt är det under lanseringen viktigt att ta hänsyn till att innovationen ofta leder till nya värderingar. Detta är den tredje faktorn. Det kan därför vara av betydelse att informera potentiella kunder om den nya produkten och vilka fördelar som den medför.¹⁰⁰

En annan faktor av betydelse är innovationens komplexitet. Ju svårare produkten är att förstå, desto svårare är den att lansera och få marknadsacceptans för. Det går att minska på de potentiella kundernas osäkerhet avseende produkten om det är möjligt att prova produkten innan beslut fattas om huruvida den ska köpas in eller inte. Detta är den fjärde faktorn som är viktig att ta hänsyn till vid lanseringsprocessen. Den femte och sista faktorn är observerbarhet, dvs. hur lätt det är för potentiella kunder att se vilka resultat och förbättringar den nya produkten medför. Ju tydligare resultat och förbättringar, desto lättare är det för kunden att ta till sig innovationen.¹⁰¹

3.3.3.1 Målmarknader

Det finns två grupper av människor som är extra mottagliga för nya produkter, *innovators* och *early adopters*. *Innovators* är människor som tycker att innovationer är kul för sakens skull och gärna vill lära sig om nya saker och testa om och hur de fungerar. De är viktiga eftersom de agerar som en slags *gate-keepers* i innovationsprocessen. De är oftast först att prova en innovation och är inte rädda för nederlag. *Early adopters* är visionärer som ständigt söker efter förbättringar. De är inte särskilt priskänsliga och ofta kända för sin förmåga att identifiera och utnyttja nya idéer. *Innovators* och *early adopters* kan vara användbara i det första skedet av lanseringsprocessen men är oftast inte de som utgör den stora kundbasen, varför det i ett andra skede kan vara viktigt att inrikta sig på övriga potentiella kunder, de som utgör den s.k. *late majority*.¹⁰²

Hur effektivt en innovation accepteras på marknaden beror bl.a. på de relativa fördelarna med innovationen jämfört med befintliga produkter, på tillgång till informations- och kommunikationskanaler, på hur väl företaget kan reducera barriärer för användandet av produkten samt på psykologiska och sociala faktorer såsom attityder, perception och motivation hos potentiella kunder.¹⁰³

Att förbereda marknaden för en innovation genom att bygga upp en medvetenhet kring produkten är av stor betydelse. Det är viktigt att förmedla information till potentiella kunder redan innan lanseringen. Att jämföra innovationen med andra produkter hjälper ofta till att bygga upp en förståelse kring de relativa fördelarna

¹⁰⁰ Rogers, E. M., *Diffusion of innovations* (1983).

¹⁰¹ Ibid

¹⁰² Sandberg, B., *Creating the market for disruptive innovation: Market proactiveness at the launch stage* (2002).

¹⁰³ Tidd et.al. *Managing Innovation* (2001).

med den nya produkten. Att använda opinionsbildare och *word-of-mouth* kommunikation är två vanliga sätt.¹⁰⁴

3.3.4 Branschens reaktion på innovationen

Huruvida en innovation blir framgångsrik på marknaden eller inte beror till stor del på hur branschen reagerar. Det är därför viktigt för innovativa företag att förstå dynamiken inom industrin för att på så sätt kunna utveckla en lämplig lanseringsstrategi. Besluten ett innovativt företag fattar angående lanseringsstrategi kan vara direkt avgörande för vilken reaktion innovationen skapar.¹⁰⁵

Beroende på vilka resurser ett innovativt företag satsar på marknadsföring kan olika reaktioner förväntas. Ju mer arbete ett företag lägger på marknadsföring av en innovation, desto större är sannolikheten för framgång. Bra marknadsföring leder till att innovationen accepteras och sprids fortare samt stimulerar långsiktighet på marknaden.¹⁰⁶

Tre viktiga strategiska beslut vid lansering av en innovation berör nyhetsgrad hos produkten, marknadsföringsansträngning och målgruppsstrategi. Beroende på innovationsgrad i den nya produkten kan konkurrenterna förväntas agera olika. Ju mer innovativ produkten är, desto större konsekvenser har produkten oftast och desto mer uppmärksamhet får lanseringen. Om innovationen dessutom är revolutionerande i det avseende att den inte går att jämföra med några befintliga produkter inom industrin skapas en osäkerhet dels angående hur framgångsrik den kommer att bli och dels kring hur marknaden kommer att reagera. Konkurrenterna är oftast snabba att reagera när det gäller innovationer som erbjuder en ny funktion men inom en existerande produktgrupp, eftersom dessa produkter ses som ett direkt hot mot deras befintliga produkter.¹⁰⁷

Hur en konkurrent reagerar på en innovation beror även på det innovativa företagets rykte inom branschen, dvs. vad företaget har åstadkommit tidigare. Ett företag med många lyckade innovationer bakom sig upplevs naturligtvis som ett större hot än ett nytt och litet företag. Småföretag har dessutom väldigt liten chans mot ett stort och väletablerat företag om de skulle välja att direkt utmana deras befintliga produkter genom en innovation. Småföretag måste vara mer kreativa och våga ändra på befintliga regler och försöka skapa en unik position på marknaden som är svår att imitera och som inte upplevs som ett direkt hot mot etablerade företag.¹⁰⁸

¹⁰⁴ Ibid

¹⁰⁵ Debruyne et.al. The impact of new product launch strategies on competitive reaction in industrial markets (2001).

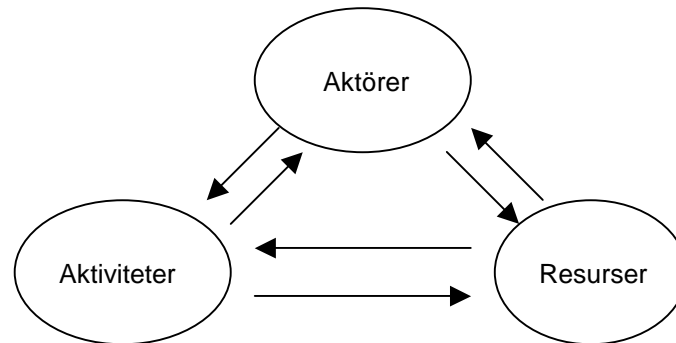
¹⁰⁶ Ibid

¹⁰⁷ Ibid

¹⁰⁸ Ibid

3.4 Nätverk

3.4.1 Vad är ett nätverk?



Figur 3.4: En nätverksmodell.¹⁰⁹

Ett nätverk kan sägas bestå av tre huvudkomponenter, aktiviteter, aktörer och resurser.¹¹⁰

3.4.1.1 Aktiviteter

Aktiviteterna är det mest grundläggande inom ett nätverk, det är genom dessa som något skapas inom nätverket. Aktiviteterna utförs av olika aktörer, allt från enskilda eller grupper av företag till individuella beslutsfattare. För att utföra aktiviteterna krävs olika resurser, t.ex. teknologi, kapital, personal, insatsvaror och marknadskanaler.¹¹¹

3.4.1.2 Aktörer

För att få tillgång till de resurser som ett företag saknar men som är nödvändiga för dess verksamhet är det vanligt att företag samarbetar med andra aktörer som besitter dessa resurser. Ofta samarbetar ett företag med en mängd aktörer som på ett eller annat sätt kan bistå med komplementära resurser eller på annat sätt vara gynnsamma för företaget.¹¹²

När det gäller relationer med leverantörer påverkar dessa i stor grad småföretagens konkurrensförmåga och innovativa möjligheter. Företaget får ta del av fördelarna med vertikal integration och kan reducera sina transaktionskostnader samtidigt som de har någon att dela risken med. Dessutom får de tillgång till en bredare kunskapsbas. En undersökning visar att småföretag

¹⁰⁹ Gadde, L-E., *Nätverksanalys av distributionssystem* (1993), s. 2. (Baserad på Håkansson & Johansson, 1992).

¹¹⁰ Gadde, L-E., *Nätverksanalys av distributionssystem* (1993).

¹¹¹ Håkansson, H. & Johansson, J., *A Model of Industrial Networks* (1992). Ur Axelsson, B. & Easton, G., *Industrial Networks- a new view of reality*. (Även Gadde, L-E., *Nätverksanalys av distributionssystem* (1993) tar upp samma tre komponenter.)

¹¹² Axelsson, B., *Företag köper tjänster* (1998).

främst samarbetar med leverantörer för att ta fram nya produkter eller utveckla befintliga produkter. Det är också vanligt att de samarbetar inom marknadsföring.¹¹³

Samarbete mellan företag och kunder är en förutsättning för att lyckas med en innovation. Att förstå kundernas behov såväl som att få feedback från dem är avgörande aspekter. Att inkludera kunden i design- och utvecklingsprocessen leder bl.a. till att företaget kan utnyttja kundernas kunskapsbas, att kostnaden för att utbilda kunderna om produkten minskar samt att feedback från kunderna kan bidra till att förlänga produktens livscykel. Det är vanligast att samarbetet mellan innovativa småföretag och kunder handlar om design och produktförbättring samt att detta samarbete är viktigast under det tidiga skedet av en innovationsprocess.¹¹⁴

Ovanstående samarbetsformer, med leverantörer och kunder, är s.k. vertikala samarbeten och är också den vanligaste formen. Horisontella samarbeten, med t.ex. konkurrenter, är mindre vanligt. Detta beror främst på oklarheter i frågan vem som ska stå som ägare till gemensamma projekt samt brist på förtroende. Fördelarna med att skapa en relation till konkurrenter kan dock vara många. Dels kan företagen komplettera varandras produktutveckling, de kan dela kostnader och risker, få tillgång till nya marknader genom varandra samt utnyttja varandras resurser och kunskap.¹¹⁵

För att lättare kunna knyta kontakter och bygga upp nätverk är det vanligt att småföretag och nya företag lokaliserar sig i forskningsparker och inkubatorverksamheter¹¹⁶. Detta underlättar inte bara kontakter företag emellan utan ger även tillgång till de resurser i form av kunskap och forskning som universitet och högskolor besitter. Ofta är staten och olika statliga organisationer en viktig aktör i nätverk som omger småföretag, främst p.g.a. de bidrag och den hjälp de kan erbjuda.¹¹⁷ Det kan innebära fördelar för småföretag att inkludera statliga stödorganisationer i sitt nätverk. Dessa kan ge goda råd, erbjuda expertishjälp och hjälpa till med finansiella frågor.¹¹⁸

3.4.1.3 Resurser

Ett av de största problemen för innovativa småföretag är att de inte har samma tillgång till resurser som stora företag. Därför är licensiering, outsourcing och olika former av allianser och nätverk vanliga. Det förekommer även att små innovativa företag blir uppköpta av stora koncerner, speciellt inom teknologibaserade verksamheter.¹¹⁹

¹¹³ Freel, M., *External linkages and product innovation in small manufacturing firms* (2000).

¹¹⁴ *Ibid*

¹¹⁵ *Ibid*

¹¹⁶ En inkubator är en organisation som ställer resurser till förfogande för att utveckla en annan organisation.

¹¹⁷ Grant R. M., *Contemporary strategy analysis* (2005).

¹¹⁸ Freel, M., *External linkages and product innovation in small manufacturing firms* (2000).

¹¹⁹ Grant, R. M., *Contemporary strategy analysis* (2005).

Resurser kan delas in i materiella, personella och immateriella. Materiella resurser innefattar utrustning, råvaror och kapital.¹²⁰ När det gäller finansieringen av innovationer är det svårt att förutse hur stora investeringar som behövs vid en innovation och även hur stora kostnaderna och kommande intäkter kommer att bli. Eftersom en innovation kan ses som ett risktagande är det av stor vikt att kunna sprida riskerna. Småföretag löper en större risk eftersom de inte har tillgång till samma resurser som stora företag och måste därför ofta ta hjälp av extern finansiering.¹²¹

Tillgång till riskkapital genom extern finansiering kan vara svårt för småföretag. Ofta finns inte den specialkunskap hos bankerna om marknaden för den nya teknologin eller den nya produkten, vilket gör dem mer ovilliga att bevilja lån. Att småföretag är mer riskfyllda att satsa på kanske inte heller passar med de rutiner som existerar inom kapitalbaserade institutioner. Dessutom kan det finnas fördomar om att småföretagare helt enkelt inte vet vad det ger sig in på angående riskkapital. Slutligen har inte småföretag samma finansiella säkerhet som större företag, vilket gör det svårare att få riskkapital externt.¹²²

Personella resurser innefattar ledningspersonal, experter och specialister samt övriga medarbetare.¹²³ Småföretag och nystartade företag består oftast bara av ett fåtal personer och saknar därför ofta en klar organisationsstruktur. Ett litet företag som grundats på en innovation besitter ofta stor teknisk expertis kring sin produkt men saknar kanske erfarenheter och kunskap vad gäller ledarskap och management.¹²⁴ Det är därför inte ovanligt att småföretag samarbetar med mer erfarna personer och företag.

Immateriella resurser innefattar kunskap, kompetens, tillgång till information, kontakter med kunder och andra aktörer samt varumärke, image och legitimitet.¹²⁵ Samtliga av dessa resurser kan vara knappa i ett litet företag och det krävs ofta ett omfattande arbete från det lilla företaget för att vinna legitimitet att bygga upp relationer med andra aktörer inom branschen. Dessa relationer kan i sin tur ge värdefull tillgång till information samt hjälp till att sprida ett gott rykte kring varumärket.¹²⁶

Slutligen är företagets kompetens och förmåga en viktig resurs för ett företag. För små och innovativa företag som bidrar med något nytt till marknaden är det oftast en nyckelresurs som är unik för just det företaget. Inte bara förmågan vad företaget kan göra med de resurser de har tillgång till är viktig, utan även företagets förmåga att lära och utvecklas.¹²⁷

¹²⁰ Axelsson, B., *Företag köper tjänster* (1998).

¹²¹ Grant, R. M., *Contemporary strategy analysis* (2005).

¹²² Ibid

¹²³ Axelsson, B., *Företag köper tjänster* (1998).

¹²⁴ Scozzi et.al. *Methods of modeling and supporting innovation processes in SMEs* (2005).

¹²⁵ Axelsson, B., *Företag köper tjänster* (1998).

¹²⁶ Deakin, D. & Freel, M., *Entrepreneurship and small firms* (2003).

¹²⁷ Axelsson, B., *Företag köper tjänster* (1998).

3.4.2 Bindningar

Det som håller samman nätverket och relationerna i dessa kan förklaras som olika typer av bindningar. Det finns fem olika sorters bindningar som relationerna i ett nätverk kan bygga på.¹²⁸ Det är vanligt att en relation hålls samman eller byggs på en eller flera bindningar.

Tekniska bindningar

Dessa uppstår när företag anpassar sig tekniskt till varandra. Detta kan exempelvis gälla mellan leverantör och köpare. Det kan handla om ett nytt sorts material eller en annan sorts anpassning efter köparens önskemål. Det kan även vara så att köparen får göra anpassningar till leverantören genom att exempelvis gå med på en ny teknisk princip för en vara.¹²⁹

Tidsmässiga bindningar

Bindningar kan även vara beroende av en tidsmässig faktor. I produktionsledet är det viktigt att allt planeras noga så att leveranser kommer i tid och att företaget kan reducera kapitalbildningen. Detta kan även gälla andra delar av företaget såsom organisation och administration.¹³⁰

Kunskapsmässiga bindningar

När olika företag har haft ett längre samarbete ihop byggs en viss kunskap upp som kan ses som en investering för företaget i framtiden. Från köparens sida är det viktigt att veta hur leverantören fungerar och leverantören har i sin tur nytta av att ha kunskap om kunden och hur denne utnyttjar varan. Detta kan påverka forskning och utveckling inom företaget eftersom en anpassning sker till den kunskap som aktörerna har om varandra.¹³¹

Ekonomiska och juridiska bindningar

Även ekonomiska och juridiska bindningar kan förekomma, ofta kombineras dessa. De juridiska bindningarna kan ses som en garanti för den ekonomiska bindningen. Ett exempel på ekonomiska bindningar kan vara ägarinflytande, långsiktiga samarbetsavtal etc.¹³²

Sociala bindningar

Mycket av den kontakt som sker mellan personer på olika företag är informell, varför den sociala aspekten spelar en viktig roll. Dessa relationer har tillit som grundkomponent och kan ta lång tid att bygga upp. De personliga kontakterna kan ses som ytterligare en försäkring förutom juridiska kontrakt att företaget verkligen kommer att hålla det som utlovats. En specifik persons sociala nätverk kan vara av stor vikt för det lilla företaget.¹³³

¹²⁸ Hammarkvist et.al. *Marknadsföring för konkurrenskraft* (1982).

¹²⁹ Ibid

¹³⁰ Ibid

¹³¹ Ibid

¹³² Ibid

¹³³ Ibid

3.4.3 Formella och informella nätverk

Inom litteraturen finns ingen enhetlig definition eller uppdelning av nätverk. De flesta forskare är dock överens om att nätverk kan kategoriseras efter grad av formalitet. Huvudsakligen urskiljs i litteraturen två huvudkategorier av nätverk där det ena kännetecknas av formalitet och det andra av informalitet¹³⁴.

Enligt ett synsätt kan ett aktivitetssystem i ett nätverk organiseras enligt fyra skilda principer, vilka ger upphov till olika typer av nätverk. Enligt den första principen finns det en enskild aktör som tar ett övergripande ansvar för att hålla ihop hela nätverket. Den andra principen bygger på att ett antal aktörer går samman och bestämmer sig aktivt och gemensamt för hur de vill organisera verksamheten. Ett tredje alternativ är "låt gå-principen". I det fallet bestämmer marknaden och ingen aktiv samordning äger rum. Slutligen kan en organiserad struktur växa fram successivt utan att en enskild aktör eller grupp av aktörer kontrollerar allt.¹³⁵ Enligt denna indelning kan organisering enligt de två första principerna ge upphov till nätverk som kännetecknas av formalitet medan organisering enligt de senare principerna ger upphov till mer informella nätverk.¹³⁶

Det välorganiserade, framplanerade nätverket kännetecknas av formalitet. Där är det tydligt vilka som är med och inte är med i nätverket. Aktörerna har gemensamma mål och vissa aktörer agerar som förmedlare genom att koppla samman de resurser som andra aktörer förfogar över.¹³⁷ Formella nätverk är ett sätt att samla resurser och kunskap inom företaget som inte kunnat samlas utan nätverket. Även s.k. halv-formella nätverk finns. Med dessa avses lokala eller statligt styrda organisationer såsom småföretagarorganisationer. Dessa fungerar som en sorts formell paraplyorganisation som erbjuder rådgivning angående juridik, finansiering, teknik och träning. Medlemmarna i dessa organisationer kan agera formellt under dessa paraplyorganisationer men kan även agera informellt med andra medlemmar.¹³⁸

Det informella nätverket växer fram successivt. Samarbete etableras mellan enskilda aktörer så att de är tydligt verksamma i ett samordnat system. Det finns inga klara gränser mellan vad och vilka som är med och vilka som inte är med. Aktörerna ansluter sig på eget initiativ och går in i samverkansförhållanden. Det informella utbytet av information, kunskap och idéer är en viktig aspekt av nätverk som inte kan fås via traditionellt informationsutbyte. Informella och sociala bindningar kan vara ett bättre sätt att utbyta kunskap, information och resurser på för småföretag.¹³⁹ Kluster är exempel på nätverk som kännetecknas av en hög grad av informalitet i relationerna. Just utbytet av informell information skapar konkurrensfördelar i kluster och andra informella nätverk.¹⁴⁰

¹³⁴ Axelsson, B., *Företag köper tjänster* (1998).

¹³⁵ Ibid

¹³⁶ Ibid

¹³⁷ Ibid

¹³⁸ McGregor, R.C., Factors associated with formal networking in regional small business: some findings from a study of Swedish SMEs (2004).

¹³⁹ Ibid

¹⁴⁰ Lindholm Dahlstrand, Å., *Teknikbaserat Nyföretagande* (2004).

3.4.4 Kluster

3.4.4.1 Vad är ett kluster?

Informalitet och personliga kontakter är två saker som kännetecknar ett kluster. Termen kluster syftar vidare till den lokala eller regionala dimensionen av ett nätverk. Kluster definieras på många olika sätt men de flesta har det gemensamt att det är lokala nätverk av relaterade företag vars produktion är nära förbunden genom utbyten av produkter och tjänster samt kompetens.¹⁴¹ Den vanligaste definitionen kommer från Porter som beskriver kluster som ”*geographic concentrations of interconnected companies and institutions in a particular field.*”¹⁴²

Kluster är alltså grupper av industriellt relaterade företag inom ett geografiskt område eller region. Att företagen är industriellt relaterade kan innebära att de tillverkar liknande produkter och tjänster och kanske konkurrerar med varandra. Det kan också betyda att de är varandras kunder och leverantörer. All kunskap och alla resurser måste naturligtvis inte finnas samlade regionalt för att det ska handla om ett kluster. Inte heller måste ett klusters alla köp- och säljrelationer finnas i den omedelbara geografiska närheten. Det krävs dock att en tillräckligt stor massa företag och andra aktörer inom ett geografiskt område är länkade till varandra och arbetar med på något vis relaterad verksamhet.¹⁴³

Kluster innefattar ofta lodräta relationer mellan företag och leverantörer samt företag och kunder, vågräta relationer mellan företag och andra företag inom relaterade verksamheter samt mellan företag och tillverkare av komplementära produkter. Många kluster innefattar dessutom andra organisationer, både statliga och andra såsom universitet och forskningsinstitut.¹⁴⁴

Klusterteorins förespråkare menar att ett starkt kluster kan hjälpa vilket företag som helst inom vilken industri som helst att konkurrera på bästa sätt. Företagen måste forma nära relationer till köpare, leverantörer och andra aktörer samt institutioner. Det sociala nätverk som kluster representerar gör resurser och information tillgänglig för företag som annars inte hade varit möjlig för företaget att nå. Personliga relationer, informalitet, kontakt ansikte-mot-ansikte, gemensamma intressen och en s.k. *insider status* maximerar det utbyte ett företag kan få genom ett nätverk.¹⁴⁵ Det är det som är klusterteorins huvudbudskap och som skiljer sig från övrig nätverksteori.

3.4.4.2 Fördelar med kluster

Genom att vara en del av ett kluster kan företag bli mer produktiva. De får tillgång till nödvändiga resurser, information, teknologi samt olika institutioner. De kan dessutom koordinera sin verksamhet med andra företag inom relaterade områden. Tillgång till leverantörer och duktig arbetskraft underlättas ofta om ett företag är

¹⁴¹ Lindholm Dahlstrand, Å., *Teknikbaserat Nyföretagande* (2004).

¹⁴² Porter, M. E., *Clusters and the new economics of competition* (1998), s. 78.

¹⁴³ Lindholm Dahlstrand, Å., *Teknikbaserat Nyföretagande* (2004).

¹⁴⁴ Porter, M. E., *Clusters and the new economics of competition* (1998).

¹⁴⁵ *Ibid*

med i ett kluster. Ett kluster signalerar möjligheter och minskad risk för förflyttning, något som lockar attraktiv och eftertraktad arbetskraft. Samarbetet med leverantörer underlättas ofta av den nära, informella relation som kännetecknar ett kluster. Avseende tillgången till information bidrar de personliga relationerna i ett kluster och den tillit de genererar till att information sprids och delas i större utsträckning. Även marknadsföring kan underlättas av att företaget är delaktigt i ett kluster. Ett kluster har ofta ett gott rykte och anses framstående inom sitt område. Det är därför troligt att en osäker köpare gärna vänder sig till ett företag inom ett kluster. Ökad produktivitet kan slutligen uppnås genom tillgången till olika institutioner. Statlig satsning eller satsning från företagen själva, på utbildningsprogram, infrastruktur, forskningscentra o.s.v., bidrar till ökad produktivitet.¹⁴⁶

Kluster anses ofta vara speciellt viktiga för nya och små teknikföretag eftersom effektiviteten kan öka. Exempel på faktorer som är viktiga för det nya företaget är specialiserad arbetskraft, leverantörer, specialiserad information, komplementära resurser, institutioner och support samt motivation. Nya teknikföretag brukar vara utsatta för en s.k. *liability of newness*, dvs. de har ett stort behov av resurser samtidigt som de lider av att vara nya och okända på marknaden. De har ännu inte byggt upp goda relationer och en trovärdighet. Om nyckelpersoner i ett sådant företag bygger upp ett nätverk kan deras förmåga att attrahera arbetskraft, finansiering och kundorder komma att öka. Detta kan underlättas genom att företaget är etablerat i ett kluster.¹⁴⁷

Nya teknikföretag har ett större behov av komplementära resurser och närhet till specialiserade leverantörer än redan etablerade företag. Lokal tillgång till forskningslaboratorier och utrustning är också viktigt. Ofta har det etablerade företaget byggt upp resurser internt medan det nya företaget måste förlita sig på sin omgivning för att få tillgång till externa resurser. Tillgång till kapital är också en viktig faktor för nya teknikföretag som vill etablera sig och växa. Att etablera sig i ett framgångsrikt kluster kan underlätta för ett nytt företag att få tillgång till dessa resurser externt.¹⁴⁸

3.4.5 Analys av nätverk

Det traditionella sättet att analysera innovativa nätverk har baserats på transaktionskostnader, med fokus på kostnadsbaserade och rationella beslut. Motivet för aktörer att gå samman i nätverk är enligt detta synsätt för att minska kostnader. Synsättet antar perfekt substituerbarhet mellan interna och externa kunskapskällor och ignorerar på detta sätt den osäkerhet och variation som kännetecknar innovationsprocesser. Innovativa nätverk bör istället analyseras genom ett kunskapsbaserat synsätt med kunskap, ömsesidigt beroende, teknologiska möjligheter och komplementära tillgångar som grund. Även om *cost-benefit* är en viktig aspekt i ett nätverk, påverkas aktörerna även av andra aspekter såsom kunskap, motivation och pålitlighet. Genom det kunskapsbaserade

¹⁴⁶ Porter, M. E., *Clusters and the new economics of competition* (1998).

¹⁴⁷ Lindholm Dahlstrand, Å. *Teknikbaserat Nyföretagande* (2004).

¹⁴⁸ Ibid

synsättet erkänns att det inte finns en fullständig kunskapsbas inom företag utan att det råder ett gap mellan ett företags kompetens och de utmaningar som ska antas. Eftersom en innovationsprocess är en komplex företeelse måste ett företag ha tillgång till en mängd kunskapsfält och ha möjlighet att utnyttja externa kunskapsområden. Ett företag måste ha tillgång till en mängd resurser och kompetenser för att framgångsrikt kommersialisera en ny teknologi.¹⁴⁹

Ett nätverk kan analyseras utifrån två huvudkomponenter: struktur och process. Genom att dela upp nätverket på detta sätt skiljs dess form och dess innehåll åt. Strukturanalysen beskriver vem som är med i nätverket och vilka som har relationer till vilka. Processanalysen undersöker innehållet i relationerna. Schemat nedan (tabell 3.3) kan användas till att beskriva strukturer; vilka som är med i nätverket, vilka som har relationer till vilka, vilka resurser som utväxlas, vilken aktivitet som gemensamt utförs samt hur den totala nätverksbilden ser ut. Schemat kan även användas för att analysera såväl de interna som externa processerna och vad som händer vid en förändring.¹⁵⁰

	Verksamhet	Relation	Nätverk
Aktiviteter	Aktivitetsstruktur	Aktivitetsförbindelse	Aktivitetsmönster
Aktörer	Organisationsstruktur	Aktörsförbindelse	Aktörsmönster
Resurser	Resurslager	Resursförbindelse	Resurskonstellation

Tabell 3.3: Struktur- och processanalyschema enligt Håkansson och Snehota (1995).¹⁵¹

Trots att det kan finnas stora skillnader mellan olika nätverk finns det ofta gemensamma kännetecken för ett nätverk. Ett nätverks struktur kännetecknas ofta av att vara kontinuerligt, det finns en viss stabilitet inom relationerna, det är komplext, består av många personer på olika nivåer i olika verksamheter. Det är symmetriskt, nätverksparterna har en liknande resursinsats och initiativ är jämnt fördelade samt informella. Sällan hänvisas till juridiska kontrakt. Processerna kännetecknas vanligtvis av att vara adaptiva. Det finns en hög grad av imitation mellan nätverksparterna. De är socialt grundade och de grundas på personlighet och förtroende samt att de är rutinpräglade. Det sker en institutionalisering av roller och uppgiftslösningar samt att de är präglade av en atmosfär av samarbete.¹⁵²

3.4.6 Nätverkets struktur

Det finns åtskilliga exempel på småföretag som haft en innovation men inte fått det gensvar på marknaden som förväntats. Detta behöver inte bero på produkten i sig utan ofta beror det på att företaget inte är en del av det nätverk som krävs. Långvariga relationer är svåra att förändra och enligt vissa företag kanske inte önskvärt. Även om företaget med den nya produkten är en del av det nätverk som

¹⁴⁹ Pyka, A., Innovation networks in economics: from the incentive-based to the knowledge-based approaches (2002).

¹⁵⁰ Nygaard, C. & Bengtsson, L., *Strategizing – En kontextuell organisationsteori* (2002).

¹⁵¹ Nygaard, C. & Bengtsson, L., *Strategizing – En kontextuell organisationsteori* (2002), s. 226.

¹⁵² Nygaard, C. & Bengtsson, L., *Strategizing – En kontextuell organisationsteori* (2002).

krävs kanske inte nätverkets övriga aktörer är intresserade av en förändring och är ovilliga att prova något nytt. Därför är det av stor vikt för ett innovativt företag att veta hur nätverket är strukturerat och förstå dess möjligheter till förändring.¹⁵³

Olika nätverk kan vara olika hårt strukturerade. När företagen har bestämda och väldefinierade roller i förhållande till varandra och när bindningarna mellan dem är starka innebär det att nätverket är hårt strukturerat. Dessa nätverk är svåra att förändra och det är svårt för utomstående aktörer att ta sig in i nätverket. Om nätverket anpassar sig efter förändringar sker detta ofta inom de befintliga relationerna.¹⁵⁴

¹⁵³ Hertz, S. och Mattson, L-G., *Mindre företag blir internationella* (1998).

¹⁵⁴ Ibid

4. ALMI Företagspartner Halland AB

Detta första empirikapitel inleds med en kort presentation av ALMI-koncernen. Därefter redogör vi för den information som framkom ur intervjun med informanten Lasse Söderholm på ALMI Företagspartner Halland AB. Vi använder ALMI Företagspartner Halland AB som en samordnare av ett organiserat nätverk på regional nivå.

4.1 Presentation av organisationen

ALMI-koncernen grundades 1994 och arbetar mot målgrupperna innovatörer, nya företag och etablerade företag. ALMI arbetar över hela Sverige och verksamheten bedrivs genom 21 regionala dotterbolag. Målet är att skapa tillväxt och förnyelse i det svenska näringslivet genom finansiering och affärsutveckling. För att kunna arbeta nära kunden finns ALMI representerat i varje län. De känner till de regionala förutsättningarna och villkoren mycket väl.¹⁵⁵

ALMI anpassar alltid sina insatser till de behov som innovatören, nyföretagaren eller det etablerade företaget har. De sätter kunden i fokus och utgår från kundens behov. Genom en kombination av tjänster anser de att de kan hjälpa till i de olika faserna, hela vägen från idé till lönsamt företag. Inom ALMI arbetar 500 medarbetare där flertalet är konsulter och rådgivare. Medarbetarna har en bred kompetens. Många har drivit företag och har stor erfarenhet av näringslivet. Det finns även samarbeten med andra aktörer som t.ex. Stiftelsen Innovationscentrum, Nutek, Nyföretagarcentrum och kommunernas näringslivsenheter. De samverkar också med privata aktörer såsom banker och riskkapitalbolag.¹⁵⁶

ALMI-koncernen består av moderbolaget ALMI Företagspartner AB och 21 regionala dotterbolag. Moderbolagets roll är att svara för ledning, samordning och koncerngemensamma funktioner. Staten är ensam ägare till moderbolaget som i sin tur är majoritetsägare i samtliga dotterbolag. Resterande del ägs regionalt av respektive landsting eller motsvarande.¹⁵⁷ I ALMI Företagspartner Halland AB, ett av de 21 dotterbolagen, ägs minoritetsandelen på 49 % av Region Halland.¹⁵⁸

ALMIs mål är att fler innovationer ska nå marknaden och att fler nya företag ska startas. Dessutom vill ALMI att fler etablerade små och medelstora företag ska få möjligheten till att förnyas och utvecklas. Dessa mål avser de att uppnå genom insatser inom affärsutveckling och finansiering. ALMI erbjuder insatser som sträcker sig hela vägen från innovatörens idéstadium till ett etablerat företag som

¹⁵⁵ ALMI, 2005-05-22.

¹⁵⁶ Ibid

¹⁵⁷ Ibid

¹⁵⁸ Intervju med Lasse Söderholm, ALMI Företagspartner Halland AB, 2005-04-18.

vill växa och utvecklas. ALMI ska ge stöd under hela processen.¹⁵⁹ Det innovationsstöd som ALMI Företagspartner Halland AB bedriver görs under varumärket Innovation Halland.¹⁶⁰

4.1.1 Innovationsstöd

Innovation Halland var en regional del av Innovation Sverige vars huvuduppgift var att stötta och lotsa projektägare till kommersiell framgång. Rådgivningen var indelad i tre huvuddelar, immaterialrätt, marknadsföring och teknik.¹⁶¹ Innovation Sverige finns inte längre kvar och dess verksamhet har i stor utsträckning tagits över av de regionala ALMI-företagen. Varumärket Innovation Halland lever regionalt kvar för att det anses vara inarbetat. Avsikten är att namnet på sikt ska fasas ut.¹⁶²

Immaterialrätten behandlar hur och om en idé ska skyddas och på vilket sätt det lämpligen bör ske. Det påpekas noga att en idé inte per automatik blir framgångsrik för att den är skyddad. Det finns åtskilliga exempel på idéer som inte skyddats men som skördat stora framgångar. Ett immaterialrättsligt skydd beskrivs som en investering som måste generera avkastning. Som ett exempel nämns att en svensk patentansökan vanligtvis kostar någonstans mellan 50 000 och 70 000 kr. Ska idén sedan skyddas internationellt är detta förknippat med ännu högre kostnader.¹⁶³

Marknadsföringsdelen inom rådgivningen behandlar huruvida det finns egenskaper inom projektstyrning, försäljning och administration. Vidare undersöks om det finns ett etablerat nätverk som är lämpligt för projektet.¹⁶⁴

Något av det första som sker när en uppfinning presenterats är att göra en utvärdering av teknikens ståndpunkt, dvs. hur den tekniska lösningen förhåller sig till redan känd teknik. Detta är viktigt för att utröna huruvida det är möjligt att skydda uppfinningen. Utvärderingen kan göras på olika sätt. Innovation Halland har lång erfarenhet av denna process och därför händer det inte sällan att de redan har hört samma idé presenteras för dem fast av någon annan. Det vanligaste sättet att bedriva en sådan process är att i första skedet själv eller med deras hjälp, söka i diverse patentdatabaser. I vissa fall kan även hjälp fås till finansiering av en nyhetsgranskning via en patentbyrå.¹⁶⁵

¹⁵⁹ ALMI, 2005-05-22.

¹⁶⁰ Intervju med Lasse Söderholm, ALMI Företagspartner Halland AB, 2005-05-20.

¹⁶¹ *Innovation Halland*, 2005-04-01.

¹⁶² Intervju med Lasse Söderholm, ALMI Företagspartner Halland AB, 2005-05-20.

¹⁶³ *Innovation Halland*, 2005-04-01.

¹⁶⁴ *Ibid*

¹⁶⁵ *Ibid*

4.2 Intervju med ALMI Företagspartner Halland AB

Vår informant Lasse Söderholm är en av totalt två innovationsrådgivare på ALMI Företagspartner Halland AB. Sammanlagt arbetar tolv personer där.¹⁶⁶ ALMI Företagspartner Halland AB kommer fortsättningsvis att benämnas ALMI.

4.2.1 Verksamheten

ALMIs målgrupp är innovatörer, nya företag och etablerade företag som, vanligtvis, är ett till tre år gamla. I bedömningen av en innovation är, enligt Lasse Söderholm, två kriterier helt avgörande för ett eventuellt stöd från ALMIs sida. Det första kriteriet är uppfinningens nyhetsvärde samt om den uppfyller s.k. uppfinningshöjd. Därefter kommer den kommersiella potentialen, vilken till stor del beror på entreprenören. Söderholm menar att ALMI baserar sin bedömning på ägarens affärsförmåga till 90 % och själva innovationen till enbart 10 %. Anledningen är att en ägare med ett bra affärssinne kan sälja en dålig innovation medan en ägare utan affärssinne inte ens kan få sålt en bra innovation. Betoningen på entreprenören är väldigt viktig när det gäller att skapa kontakter och ett bra affärssinne kan vara avgörande för innovationen.

4.2.2 Småföretag

Lasse Söderholm anser att en trogen kundkrets är en sorts förtroendekapital för det lilla företaget som gör att det kan känna sig tryggt. Det ska mycket till innan en liten och duktig leverantör byts ut. Köparen kan vara säker på kvalitet och service dvs. att betalningar sker i tid och det lilla företaget känner till köparens rutiner och handelssätt. Köparen kan även lita på det lilla företaget eftersom det är samma kontaktperson under en längre tid. Ett stort företag har en annan personalomsättning och kan inte alltid på samma sätt etablera ett personligt förtroende. Om det lilla företaget kommer med en innovation kan köparen vara säker på att denne känner till krav för installation och är insatt i hur samarbetet fungerar. Detta kan göra att det lilla företaget får en fördel när det gäller en innovation.

Söderholm pekar på fenomenet att allt fler svenska företag flyttar sin produktion utomlands och som konsekvens att jobb försvinner från Sverige. Han nämnde exempel som SJ och Televerket som inte längre finns som de stora arbetsgivare de en gång var. Dessutom menar han att ett litet företag ofta upplever regelsystemet i Sverige som krångligt, inte minst vad gäller anställningar. Detta leder till att många är rädda för att anställa. Söderholm menar att det ser annorlunda ut i Europa och att Sverige kanske borde se vad som händer där.

¹⁶⁶ ALMI, 2005-05-23.

4.2.3 Resurser

4.2.3.1 Kapital

ALMI kontaktas enligt Lasse Söderholm av både privatpersoner och småföretag. Det är vanligt att privatpersoner som har etablerat en enskild firma eftersom det inte kostar någonting, medan det krävs 100 000 för att starta ett aktiebolag. Det privatpersonen inte alltid förstår är att detta startkapital inte är en kostnad utan en investering i företagets balansräkning. Aktiebolaget får en tillgång som redovisas som en skuld till privatpersonen i bolagets balansräkning. En småföretagare har till skillnad från en privatperson oftast en bättre förståelse för affärstransaktioner. Detta gör att processen med lansering och finansiering går snabbare när ALMI stödjer småföretag.

Söderholm var noga med att påpeka att pengarna som ALMI lånar ut till småföretag inte är en investering utan en ren utlåning. Ett nystartat företag blir ofta nekat lån på banken, men med ALMIs stöd kan det hända att banken går med på att finansiera 20 %. Detta förutsatt att ALMI tillsammans med det lilla företaget finansierar resten. Om företaget inte är nystartat ser situationen något annorlunda ut och banken är i regel inte lika skeptisk beroende på att det finns en dokumenterad affärshistorik. Vidare pekar han på risken med att ta sig an ett litet företag. Det är inte säkert att det fungerar och att det är kvar imorgon. ALMI får enbart lov att finansiera upp till 50 %. Det finns enligt Söderholm konkreta exempel på där banken gått in med 20 %, ALMI 50 % och entreprenören den resterande delen. Det har även hänt att banken två eller tre år senare ringt och önskat lösa ut hela lånet eftersom det gått så bra för företaget. Lasse Söderholm säger att ALMIs roll är att vara en kompletterande finansiär.

Vidare menar Söderholm att banker idag är mer ovilliga att låna ut pengar efter den nya lagen om förmånsrätt vid obestånd som trädde i kraft 2005. Tidigare hade banken fått full utdelning av konkursboet vid ett företags konkurs. Enligt denna lag skulle det innebära att banken enbart får ut ungefär hälften av konkursboet, resten går till de andra fordringsägarna. Detta innebär att banker numera kräver kompletterande säkerheter. ALMI har besökt samtliga bankkontor i Halland och kan intyga att det förhåller sig på detta vis. Om det lilla företaget har kapital i exempelvis fastigheter fungerar detta som en garanti, men om företaget enbart har balanserat resultat dvs. lite inkomster från olika år blir det problem att få lån.

Lasse Söderholm berättar att det har gått bra för ALMI. År 2003 var det 30 miljoner kronor som lånades ut. År 2004 60 miljoner kronor och denna summa kan växlas upp till fyra till fem gånger mer i externt kapital. År 2004 delades 650 000 kr ut i s.k. förstudiemedel vilket inte är lån utan bidrag. Redan i april 2005 har 30 miljoner kronor utbetalats.

4.2.3.2 Marknadsföring

Vidare diskuterades marknadsföringens betydelse för ett innovativt småföretag. Marknadsfokus är viktigt eftersom du måste kunna sälja din innovation, sen spelar det ingen roll i hur stor utsträckning det finns patent anser Lasse Söderholm. Många företag underskattar betydelsen av just marknadsföringen.

Det som ALMI gör, enligt Lasse Söderholm, är att de slussar företagare vidare till rätt plats eller person och fungerar som bollplank angående marknadsföringen och vilka kanaler som är att föredra för det specifika företaget. Beroende på vilket företag det rör sig om ser kanalerna väldigt olika ut. Varumärket är viktigt och det är även viktigt att delta och synas på mässor. Det kan förekomma att två företag i olika regioner skulle ha glädje av ett samarbete och då tipsar Söderholm om rätt person, så att ett möte kan komma till stånd mellan dessa två företag. Det har enligt honom funnits exempel då detta lett till att två företag har blivit ett eller att nya företag startats.

Hälsoteknikalliansen¹⁶⁷, en organisation i vilken ALMI tagit på sig rollen att hålla i företagsnätverket, ordnar bl.a. nätverksträffar där företagen själva bestämmer vad de vill avhandla. De hjälper även småföretag genom att de exempelvis köpte en monter på mässan ”Vård i Väst” som ägde rum i Göteborg i maj 2005. Detta kostar Hälsoteknikalliansen ungefär 100 000 kr. I denna monter låter de sedan mindre företag köpa in sig för det mer överkomliga priset av ca 7 500 kr. På det viset ges även småföretag en chans att vara med och kunna visa upp sina produkter.

Problem som kan uppstå när det gäller småföretag är enligt Söderholm ofta problem med att sälja sig själv och sin produkt. Det har funnits exempel på företagare som inte insett att det i en del situationer krävs en mer formell klädsel. Detta har lett till att Lasse Söderholm ibland följer med företagaren när denne ska presentera sig och sin produkt. Då har Söderholm intagit rollen som säljare och hans närvaro gör att innovatören blir accepterad. När det gäller entreprenörens produkt och hur denna fungerar är entreprenören kunnig och kan tala för sin egen sak, så Söderholm kopplar enbart ihop entreprenören med ett annat företag. ALMI hjälper rent praktiskt till med detta och andra sorters möten med exempelvis banker. Det kan röra sig om ett möte på ALMIs kontor med bank och entreprenör eller företag. Detta är en stor hjälp för ett litet företag. Söderholm påpekar att om entreprenören går till en advokat har denne inte samma genuina intresse av att hjälpa till och ställa upp som ALMI har.

4.2.4 Nätverk

Lasse Söderholm poängterar att även om ALMI är statligt finns det stora regionala skillnader i Sverige. ALMI har ett nätverk men stöttar inte lokala föreningar utan innovativa individer.

Håkan Lans är en av Sveriges mest kända innovatörer och har bl.a. uppfunnit datormusen, färggrafiken och ett navigeringssystem (Global Positioning System, GPS). Söderholm anser att Lans har ett sätt att se på innovationer som stämmer överens med ALMIs. Innovationen måste fylla ett behov och framförallt kan goda lösningar inte existera utan ett samarbete. Du ska inte tro att du kan allt själv, säger Söderholm och menar att här kommer nätverket in i bilden.

¹⁶⁷ Ideell förening som verkar för att skapa uthållig tillväxt genom samverkan kring forskning, utveckling och utbildning inom hälsoteknikområdet.

Enligt Lasse Söderholm finns det pågående relationer mellan ALMI, företaget och banken. Nätverket i vilket ALMI ingår fungerar exempelvis så att de målmedvetet skickar ut nyhetsbrev till ca 3 600 företag i Halland en gång i kvartalet. Som ett exempel på hur detta kan fungera som nätverk nämner han en ny sorts kälke för handikappidrott inom konståkning. Det finns önskemål om nya grenar för handikappade inom vintersport och gärna för tjejer. Denna kälke för tjejer presenterades bl.a. i Salt Lake City och fick mycket positiv respons. Det fanns redan en nollserie men företagaren sökte någon som ville tillverka kälken, för själv ville denne främst arbeta med utformning, design och marknadsföring. ALMI hjälpte till med avtalet för kälken och det enda som saknas är en producent. Nyhetsbrevet blir då enligt Lasse Söderholm ett sätt att söka en tillverkare då kälken presenteras i nyhetsbrevet och det framgår att innovatören söker en producent.

En innovation blir, enligt Söderholm, ofta lyckad om den kommer från den bransch i vilken innovatören är verksam. Då vet innovatören hur branschen fungerar och vem han eller hon ska kontakta.

Problemet för ett litet företag är enligt Lasse Söderholm att det är svårt med en begränsade personalstyrka, som är fallet för småföretag, att medverka och resa runt till olika mässor och göra reklam för produkten. Kontakter knyts inte så ofta på kontoret utan i branschföreningar, i golfklubben, i segelsällskapet dvs. via informella möten. Det är även där som viktiga affärer görs. Det handlar i stor utsträckning om att engagera sig på olika håll för att knyta kontakter. Som småföretagare kan det vara svårt att komma in i ett vettigt föreningsliv. Söderholm tipsar om Rotary som numera även tar in kvinnor. Överhuvudtaget gäller det att vara med i rätt föreningsliv för att kunna skapa sig ett namn.

Ett annat problem kan vara att innovatören inte vill släppa sin innovation eller sälja den. Om det skulle visa sig vara en fördel framhäver Söderholm att det är bättre att äga 0,1 % av någonting än 100 % av ingenting.

4.2.5 Kontinuitet

Lasse Söderholm säger att ALMI aldrig vill sluta att hjälpa till. De ser sin roll som företagspartner, bollplank och någon som det mindre företaget kan prata med som enbart är intresserade av företagets bästa. ALMI tar inte betalt och har ”öppna dörrar” för alla företag. Dessutom menar han att om det går bra för företaget så växer kapitalbehovet och då behöver företaget nytt stöd. Det kan exempelvis röra sig om ett intåg på en ny marknad eller annan form av expansion och då hjälper ALMI gärna till.

5. SMÅFÖRETAG MED INNOVATIONER

Kapitlet inleds med en kort företagspresentation av de fem företag som ingått i undersökningen. Därefter redogör vi för den information som framkom under intervjuerna, uppdelat efter olika resursbehov. En del av citaten har i efterhand redigerats för att kunna säkerställa företagets anonymitet.

5.1 Introduktion

Med hänsyn till diskussionen om reliabilitet i metodkapitlet vill vi uppmärksamma läsaren på att det i en del citat står Innovation Halland trots att uppgiftslämnaren menade ALMI.

5.2 Företagspresentation

Uni Safe AB

Uni Safe AB grundades 1984 av Marie Louise Janson och har sitt huvudkontor i Varberg¹⁶⁸. Marie Louise är uppvuxen i en släkt med tradition inom både innovationer och affärer.¹⁶⁹ Företaget har under de senaste sex åren helt inriktat sig på fysik datorsäkerhet och ergonomiska produkter för datorarbetsplatsen. Företaget har ett brett och flexibelt sortiment med olika säkerhetsnivåer. Produkterna består av stöldskydd till servers, stationära och bärbara datorer, tunna klienter, projektorer, platta datorskärmar och andra kontorsmaskiner. Produkterna har SSF-intyg för säkerhet och kvalitet¹⁷⁰. Företagets slutkunder är främst stora och medelstora företag, stat och kommun, banker m.fl. Företaget samarbetar idag med bl.a. HP/Compaq Computer AB, Samsung, Fujitsu Siemens och Philips.¹⁷¹

Aqualiv AB

Aqualiv AB startades i januari 2003 av Mattias Malmgren och Dennis Jonsson. Innovationen de har utvecklat kallas för MOBWATCHER (Man Over Board Watcher), ett trådlöst dödmansgrepp som stannar båten vid ”man över bord”. De

¹⁶⁸ Uni Safe AB, 2005-05-15.

¹⁶⁹ Intervju med Marie Louise Janson, VD Uni Safe AB, 2005-05-12.

¹⁷⁰ SSF står för stöldskyddsföreningen.

¹⁷¹ Uni Safe AB, 2005-05-15.

¹⁷¹ Pethrus, M., Uppfinningen som räddar liv (2004).

har dessutom utvecklat en elektronisk startspärr för både fritidsbåtar och yrkesbåtar.¹⁷²

Trots att företaget inte funnits så länge är intresset för MOBWATCHER stort och framtiden ser ljus ut för Aqualiv AB. Företaget är leverantörer till grossister i Norden och planerar närmast att gå in på marknaden i England och Frankrike.¹⁷³

Eson Comfort AB

Eson Comfort är ett familjeföretag bestående av fyra personer. Företaget grundades 1995.¹⁷⁴ Deras huvudsakliga verksamhet är ergonomiska sitt- och liggkoncept för sjukhus och annan vårdverksamhet.¹⁷⁵ Företaget benämner sig själv som ett tillverkande kunskapsföretag. 60 % av omsättningen står deras eget varumärke för. Företaget löser problem på beställning genom att ta fram nya produkter till vårdindustrin.¹⁷⁶

Hultsfred Industrisnickeri AB

Hultsfred Industrisnickeri AB utvecklar, producerar och marknadsför golvsystemet GIHA. GIHA-golvet står för funktion, kvalitet och miljö. Företaget utvecklar och tillhandahåller även verktyg och kringutrustning för golvsystemet.¹⁷⁷ Ägare och VD till företaget är Göran Carlsson. Företaget driver han tillsammans med sin fru och de har för tillfället en anställd.¹⁷⁸

Mellby Medical AB

Mellby Medical AB är ett familjeföretag och en avknoppning till Sileco HB. Lars Göran Wallin är formellt den ende som jobbar i företaget. Sileco HB är en konsultfirma som bildades 1995. Innovationen SealTex utvecklades under en femårsperiod som en följd av konsultverksamheten och rättigheterna till innovationen, i form av varumärke och patent, ligger hos Sileco HB.¹⁷⁹

SealTex är ett patenterat uppdukningsystem som används vid kirurgiska ingrepp. Genom att kombinera nyutvecklade högteknologiska material på ett nytt, patenterat sätt har företaget ökat både säkerheten och komforten samt funnit ett alternativ som är bättre ur miljöhänsyn¹⁸⁰. Mellby Medical AB bildades 2002 för att hantera SealTex. Företagsidén är att i första hand arbeta med smittskydd och hygien.¹⁸¹

¹⁷³ Intervju med Mattias Malmgren, Aqualiv AB, 2005-05-04.

¹⁷⁴ Intervju med Anders Erlandsson, Eson Comfort AB, 2005-05-04.

¹⁷⁵ *Eson Comfort AB*, 2005-05-15.

¹⁷⁶ Intervju med Anders Erlandsson, Eson Comfort AB, 2005-05-04.

¹⁷⁷ *Hultsfreds Industrisnickeri AB*, 2005-05-16.

¹⁷⁸ Intervju med Göran Carlsson, VD Hultsfreds Industrisnickeri AB, 2005-05-12.

¹⁷⁹ Intervju med Lars Göran Wallin, VD Mellby Medical AB, 2005-05-05.

¹⁸⁰ *Mellby Medical AB*, 2005-05-16.

¹⁸¹ Intervju med Lars Göran Wallin, VD Mellby Medical AB, 2005-05-05.

5.3 Företagens resursbehov

I detta avsnitt redogör vi för småföretagens resursbehov utifrån den indelning av resurser som görs i teorin och som är av betydelse under lanseringen av en innovation. I de inledande styckena diskuterar vi gemensamma drag och därefter redogör vi för de enskilda företagens tillvägagångssätt. Detta för att tydliggöra vilka aktörer de olika företagen varit i kontakt med samt vilka aktiviteter som utförts.

5.3.1 Kapital

En absolut nödvändig resurs för att kunna lansera en innovation är kapital. Det kostar pengar att synas och höras. Det krävs kapital för att kunna anlita reklambyråer, annonsera, delta på mässor och skapa professionella hemsidor.

ALMI kan ofta hjälpa till med att lösa problemet med kapitalanskaffning. Statliga organisationer i allmänhet erbjuder ofta lån eller bidrag till innovativa småföretagare och småföretagare i allmänhet.

Småföretag har ofta inte tid, personal eller förmåga att själva få tag på de resurser som krävs för att lansera och marknadsföra en innovation. Ofta har företaget kommit med en bra idé men behöver hjälp i form av resurser och marknadsundersökningar.

”Vårt verkliga behov är resurser till att marknadsföra produkterna och till försäljningskanaler.”

(Företag 1)

Ett vanligt misstag som innovatörer gör är att de är väldigt fokuserade på utvecklingen och framtagandet av produkten och glömmer bort att kapitalet även ska räcka till marknadsföringen.

”När man ska ta fram en produkt, det felet gjorde vi, då budgeterar man för en utveckling och så tar pengarna nästan slut där. Men då kommer ju marknadsföringen och marknadstesten av produkten och den är väl i stort sett lika lång och kostar lika mycket pengar.”

(Företag 3)

Även om innovatören är medveten om att det krävs resurser till marknadsföringen inser han eller hon inte alltid den grad av finansiering som krävs.

”Det finns unga företagare som visar olika fantastiska marknadsundersökningar där det finns jättebehov för deras produkt och det kommer att gå så bra. Jag som har hållit på i många år vet vad det kostar och att vägen ut är dyr. Mycket pengar behövs.”

(Företag 4)

5.3.1.1 Företagens tillvägagångssätt

Företag 1

Företaget har till stor del finansierat lanseringen av sin innovation på egen hand genom att de varit verksamma inom andra områden som genererat kapital till företaget. Dessutom har de efter att ha blivit kontaktade av ALMI fått ett mindre bidrag därifrån. De har dessutom fått ett stipendium från landstinget, det sistnämnda efter tips från ALMI. Företaget har inte vänt sig till banken för att få tillgång till kapital.

Företag 2

Företaget har delvis gått tillväga på samma sätt som ovannämnda företag genom att andra verksamheter som företagaren varit delaktig i har genererat kapital. Företagaren tog kontakt med ALMI efter ett tips från en underleverantör om Innovation Sverige och indirekt om Innovation Halland. Även detta företag har fått bidrag och lån från ALMI. Banken har i detta fall bidragit med kapital i form av ett lån. Företaget upplevde att det var en stor fördel att ha stöd från ALMI för att få ett banklån eftersom banken då inte tar lika stor risk.

”Vi har fått en möjlighet till ett utvecklingslån från ALMI, något som hade varit betydligt svårare utan kontakten med Innovation Halland.”

Företag 3

Företaget har i huvudsak sökt och fått kapital genom en privat riskkapitalist vars affärsidé är att gå in i utvecklingsbolag och hjälpa dessa att finna ytterligare kapital. För att få kapital från en riskkapitalist var det en förutsättning för företaget att innovationen var patenterad. Det är även ett kvitto på att innovationen är industrialiserbar.

”Investerare tittar inte ens på en innovation om det inte finns någon form av skydd så att de vet att de har en hyggligt skyddad innovation.”

Företag 4

Företaget har fått hjälp med kapital genom att en stor koncern gick in i företaget med en ansenlig andel kapital under förutsättning att det fanns ett samarbete med banken och ALMI. Anledningen till att koncernen tog kontakt med företaget var att företaget omnämns i en rad olika sammanhang och på så vis fångat deras uppmärksamhet. Samarbetet med koncernen fungerade inte som företaget tänkt eftersom de hade olika mål, varför det avslutades. Företaget har inte fått bidrag från ALMI utan endast lån. Banken som företaget var i kontakt med ställde upp med lån.

Företag 5

Företaget har genom sin patentbyrås nätverk fått tips om ALMI och kom på så sätt i kontakt med Lasse Söderholm. Företaget har fått bidrag samt ett lån från ALMI.

Företaget har inte använt sig av banklån, utan har finansierat med eget kapital så långt det har varit möjligt bl.a. genom kapital från tidigare verksamhet inom ett annat område. Numera har företaget stöd och kontakt med en stor leverantör. Leverantören kräver 100 % säkerhet i projekten för att stödja företaget med resurser. Företaget måste ta chanser och därmed risker och därför har företaget inte fått det resurstöd som det önskat av leverantören.

5.3.2 Erfarenhet, kunskap och kompetens

Många innovatörer med småföretag är väldigt tekniskt kunniga och duktiga på att utveckla produkter. För en innovatör är det självklart att ta fram och utveckla produkter, men inte alltid att samtidigt ha kunskaper inom andra delar av företagandet. När de kommer till lanseringen vet många av dem inte hur de ska lösa problemet med att få ut produkten på marknaden på bästa sätt. Ett litet innovativt företag har inte råd att begå misstag vid lanseringen, det kostar både pengar och rykte.

”Marknadsföringen är det svåra. Att lära sig marknadsföring kostar. Jag har lagt ut mycket pengar på marknadsföring som inte givit något, men det kostar att lära sig.”

(Företag 5)

Avgörande är att veta var det går att ta reda på fakta och kunskap som företagen behöver och sedan hantera denna information på rätt sätt. Det är inte bara viktigt att ha kunskap och erfarenhet. Företagen måste även kunna använda detta på rätt sätt. Att vara lyhörd är viktigt. Det är dessutom viktigt att företagen har kunskap kring det behov som finns på marknaden.

5.3.2.1 Företagens tillvägagångssätt

Företag 1

Företaget har genom sin erfarenhet i branschen stor produktkunskap. Kunskap kring lansering och marknadsföring ansåg företaget var begränsad och därför sökte de hjälp utifrån. Syftet med detta var att de själva enbart ville fokusera på produktutveckling och därför lät de ett externt säljbolag ta hand om marknadsföring och försäljning. Kunskap kring marknadens behov har företaget fått genom att de tillverkar produkter efter beställningar. Företaget har även haft ett kunskapsutbyte i form av diskussion av olika sorters lösningar med experter inom branschen. Företagets säljare har även kontakt med andra säljare inom branschen och på så sätt kan kunskap utbytas. För att finna lämpliga samarbetspartners har företaget sökt bl.a. på Internet.

Företag 2

Företaget har även det stor kunskap tack vare tidigare erfarenhet inom branschen. Stort kunskapsutbyte sker mellan företaget och kunder i form av kunskap om marknaden samt mellan företaget och leverantörer i form av spetskompetens inom specifika områden. Genom ALMI har företagaren deltagit på företagsträffar

organiserade av Häсотeknikalliansen och på så vis kommit i kontakt med andra företag och utbytt tankar och idéer. På dessa träffar har företagaren delat med sig av sin långa erfarenhet till andra, mindre erfarna företagare.

”Jag ser min roll som att vara ett slags mentor eftersom jag har mycket stor erfarenhet av branschen och av småföretagande.”

Genom ALMI har företaget även blivit tipsat om ett annat företag med en teknisk lösning som var intressant för verksamheten. Detta företag har kommit att bli både en samarbetspartner och en leverantör.

Företag 3

I företaget fanns till skillnad från ovanstående företag nästan ingen branschfarenhet alls. Företagaren har en utvecklingsingenjörsutbildning som sedan kompletterats med ekonomi. Företaget hade därför den teoretiska kunskapen men saknade den praktiska erfarenheten. Det har därför i stor utsträckning vänt sig till sina grossister för att få hjälp med marknadsföringen. I samband med utbildningen kom företagaren i kontakt med Innovationsgruppen¹⁸² i Halmstad och genom denna med Innovation Halland och ALMI. Företaget har deltagit i företagsträffar som de upplevde att ALMI organiserade men inte funnit dessa särskilt givande. Det främsta skälet till detta anger företaget vara att dessa träffar inkluderar företag från många olika branscher och att den kunskap företaget främst behövde var branschspecifik.

Inledningsvis var företaget placerat i en inkubatorverksamhet. På så sätt fick företaget tillgång till kunskap och stöd i det initiala skedet samtidigt som det omgav sig med andra nystartade företag som befann sig i samma situation.

Företag 4

Eftersom företagaren tidigare var verksam i en annan bransch hade företaget begränsad kunskap om branschen. Det fanns dock en stor kunskap och erfarenhet kring innovationer och företagande. För att få mer branschspecifik kunskap har företaget kontaktat olika bransch-kunniga aktörer, däribland potentiella kunder och aktörer med spetskompetens avseende tekniska aspekter såväl som marknadsbehov. Dessa fann företagaren genom att söka på Internet och i Gula Sidorna.

”Jag frågade slutkunden vad de ville ha, hur mycket det fick kosta och hur det skulle se ut.”

Företagaren har deltagit i organiserade träffar genom ALMI men inte funnit dessa givande. Detta berodde till stor del på att företagaren redan hade den generella kunskapen avseende företagande och marknadsföring och var främst i behov av branschspecifik kunskap, något som inte förmedlades under träffarna.

¹⁸² Innovationsgruppen är en inkubator.

Vidare hade företagaren en idé om att konsultverksamhet skulle vara en bra hjälp för småföretag när de marknadsför sig. Om möjlighet fanns att hyra in konsult hjälp skulle det kunna hjälpa många småföretag. Detta ansåg företagaren vara något som ALMI skulle kunna hjälpa till med.

Företag 5

Även detta företag har stor branscherfarenhet. Företagaren har en teknisk utbildning och även viss spetskompetens inom sitt område. För att få tillgång till ytterligare kunskap finns det ett nära samarbete med en konsultfirma. Inledningsvis arbetade företagaren med marknadsföringen på egen hand, trots avsaknaden av utbildning och erfarenhet. Detta gav relativt goda resultat men i samband med en expansionsfas blev marknadsföringsarbetet för omfattande och förstärkning behövdes. Denna förstärkning kom i form av en leverantör och samarbetspartner.

För att få kunskap om marknaden och vad som händer där sker ett stort informationsutbyte mellan företaget och dess kunder. I samband med detta betonade företagaren vikten av att ha en informell och nära kontakt med kunderna för att på så sätt maximera informationsutbytet.

”Det är viktigt att hålla tätt kontakt med kunderna för att se vad som händer och hålla sig uppdaterad.”

5.3.3 Legitimitet

Ett problem för småföretag som vill introducera en ny produkt på marknaden är att vinna legitimitet, att bli accepterade i branschen.

”Det svåra är att få marknadsacceptans, att folk blir medvetna om att man finns på marknaden och köper ens produkter.”

(Företag 3)

Många branscher kännetecknas av en tröghet och en konservativ syn. Mycket prestige och lite nytänkande gör det svårt att introducera en innovation. Det kan vara svårt att övertyga marknaden om att företagen är en aktör som har kommit för att stanna.

”Min bransch är den mest konservativa bransch du kan hamna i. Det är svårt att bryta inarbetade mönster.”

(Företag 5)

Ett första steg för att vinna legitimitet och erkännas i branschen är att potentiella kunder, leverantörer etc. blir medvetna om företagen och innovationerna. I ett andra steg gäller det sedan att få branschens acceptans för att slutligen uppnå legitimitet.

”Många ser det och pratar om det men det är svårt att komma längre.”

(Företag 5)

Av stor betydelse för att vinna legitimitet är att företagen får personer med inflytande i branschen att stödja innovationen. Att kunna påverka media och opinionsbildare är ofta svårt för ett litet företag med en helt ny produkt. Att komma i kontakt med rätt personer är ofta tidskrävande och kräver mycket arbete.

”Det gäller att ha rätt folk omkring sig. Det tar tid att hitta och det kostar mycket pengar. Man måste ha lite tur.”

(Företag 5)

Att få hjälp med detta genom organisationer är svårt. Det hade varit givande om ALMI kunde vara behjälpliga med lämpliga kontaktpersoner. Att vinna legitimitet är något som företaget måste göra på egen hand.

”Företagen som är kopplade till ALMI ingår i många olika branscher och det är ju inte lätt för en organisation att kunna alla branscherna och hitta vägen ut för alla.”

(Företag 4)

5.3.3.1 Företagens tillvägagångssätt: medvetenhet

Företag 1

Företaget har skapat medvetenhet om sina produkter främst genom sitt externa säljbolag. Företaget har genom att medverka på olika mässor skapat en medvetenhet kring sin produkt. Dessa mässor har slumpvis skapat kontakter med viktiga kunder eftersom deras innovativa produkter fått stor uppmärksamhet.

Företag 2

Företaget har i stor utsträckning utnyttjat sitt nätverk för att skapa medvetenhet. Det menar att nätverk är av väldigt stor betydelse då det gäller att göra marknaden medveten om företaget och produkten. I detta specifika fall handlar det om kundnätverket därför att det mellan kunderna sker ett stort informationsutbyte. Eftersom kunderna till stor del utgörs av offentlig sektor och besöker varandra sprids information om nya produkter och metoder.

Utöver detta har företaget annonserat bl.a. på Aftonbladets hemsida och i branschspecifika tidningar. Via den egna hemsidan kommuniceras också företagets budskap och mycket specifik information presenteras om produkten. Ovanstående har företaget gjort helt på egen hand.

Företag 3

Företaget har framförallt gjort sig synliga genom annonser, genom att delta på mässor och genom olika events för branschen samt genom pressreleaser.

Företag 4

Företaget har varit mycket omskrivet i media och därmed fått gratis publicitet som nått ut och skapat intresse i branschen. Detta skapade kontakt med en stor kund och samarbetspartner som företaget har deltagit på mässor och konferenser ihop med. Denna kund ordnade med en distributör till företaget. Företaget har på olika mässor fått kontakt med fler aktörer som blivit både kunder och samarbetspartners. Företaget har även genom rekommendationer av samarbetspartners kommit i kontakt med en slutkund.

Företag 5

Även detta företag har gjort sig synligt för marknaden genom annonser, främst i branschtidningar. Tillsammans med en reklambyrå arbetade de fram material som försökte bryta det mönster som branschens annonser i huvudsak följde. Företaget har även fått en annonssida på bästa möjliga plats i en för branschen viktig publikation. Detta möjliggjordes främst genom kontakter företaget hade med en framstående branschaktör. Idag har företaget kommit så långt att det t.o.m. blir kontaktat av företag och organisationer som vill att företaget ska annonsera genom dem. Bl.a. blev företaget kontaktat av en rikstäckande branschorganisation och finns nu med på deras hemsida. Pressreleaser har varit ett annat sätt som företaget har använt för att skapa medvetenhet.

5.3.3.2 Företagens tillvägagångssätt: Acceptans och legitimitet

Företag 1

Företaget har hjälp av en extern säljorganisation med tidigare branschfarenhet. Företaget har varit verksamt i branschen under en tid och har på så vis upparbetat ett gott rykte. Företaget har även genom att medverka på mässor knutit till sig några av de största återförsäljarna inom branschen och på så sätt vunnit legitimitet.

Företag 2

En förutsättning för att få legitimitet är enligt företagaren en branschkunskap och acceptans av statliga tillsynsmyndigheter. Genom att själv kontakta dessa myndigheter och genom att produkterna följer gällande EU-direktiv och är CE-märkta har företagaren skapat en för branschen nödvändig acceptans. Företaget har åstadkommit detta enbart genom sitt spontana nätverk. Genom att samarbeta med välrenommerade leverantörer och kunder framstår som och utgör företaget en viktig kugge i systemet. Företagaren har också gjort många besök både hos kunder och även hos ”kundens kund”. Kontakten med slutkunden sker i många fall genom ett gemensamt besök med en kund och företaget agerar då produktspecialist.

Företag 3

Företaget menar att det krävs en personlig kontakt mellan företag och kund. Även detta företag betonar vikten av det spontana nätverket.

”De (ALMI, eget förtydligande) kan öppna en dörr på glänt, där tror jag att deras gräns tar slut. De kan aldrig göra något åt en.”

Företaget gjorde i stor utsträckning personliga kundbesök för att få kunder att ta till sig innovationen. Många kundkontakter fick de genom sina grossister som redan tidigare var etablerade i branschen. Företaget menar att personliga kontakter är väldigt viktigt när det gäller säljdelen av lanseringen och att den relation företaget utvecklar med kunden är avgörande för hur väl samarbetet utvecklas.

”När det handlar om sälj och sånt bygger det nästan enbart på relationer.”

”Våra grossister hjälper oss med kunder och marknadsföring. Får vi problem med kundrelationerna så hjälper de oss.”

För att vinna legitimitet menar företaget även att det finns en tidsaspekt att ta hänsyn till. Företaget har arbetat med att bygga upp ett nätverk i två år, då företagaren har varit ute väldigt mycket och träffat olika människor, främst potentiella kunder.

”Man måste synas och vara med en tid så att de (potentiella kunder och samarbetspartners, eget förtydligande) förstår att man är här för att köra på allvar.”

Företag 4

Företaget har genom att göra sina samarbetspartners delaktiga skapat ett bra rykte och byggt upp ett förtroende i branschen. Även detta företag betonar personliga kundbesök.

”När jag började tillverka produkterna hade jag redan samarbetat med kunden, eftersom jag frågat dem vad de ville ha för produkt. Kunden kände sig då delaktig och det är roligare att få vara delaktig i någonting.”

Företaget hade ingen tidigare erfarenhet i branschen men skapade sig ett rykte bl.a. genom informella kontakter och medvetenhet om nätverksbyggande.

”Informella är absolut de viktigaste kontakterna och det är det du bygger upp hela verksamheten på.”

Företaget har genom att knyta sig till stora, kända aktörer inom branschen skapat legitimitet. Företaget har även genom rekommendationer från tongivande organ som utför tester inom branschen skapat ett bra rykte. Företaget har blivit omnämnt som ett av de bästa i ett branschspecifikt test. Detta har fungerat som en garanti för kunden.

Företag 5

Företaget har även det använt sig av personlig kontakt med kunderna för att få dem att acceptera innovationen. Vid ett tillfälle hade företagaren låtit någon annan sköta kontakten med kunden, med mindre bra resultat. Företagaren tog då själv kontakt med kunden för att reparera skadan.

”Ett av jobben gick inte så bra, då var jag inte själv med. Det slutade med att jag själv åkte dit och diskuterade de problem kunden upplevde. Jag provade även produkten tillsammans med kunden för att övertyga.”

Som innovatör har företagaren ständigt blivit ifrågasatt och menar därför att det är viktigt att kunna argumentera och övertala. Kundkontakter går ofta inledningsvis trögt och innebär mycket arbete innan det lossnar. Företaget har aldrig varit tveksamt till att söka upp och driva på människor.

”Drivet är A och O. Man måste ligga på hela tiden, man får ingenting gratis.”

”Jag har motargument till alla argument en kund kan komma på. Det är mitt jobb att övertala och ingen kan min produkt bättre än jag. Får jag bara in ett lillfinger så tar jag dem.”

Företaget har även insett att deras bransch var väldigt konservativ och inte gärna accepterade saker som bröt mot det inarbetade mönster som fanns inom branschen. De betonar därför vikten av att i första hand söka upp de potentiella kunder som är mer öppna för nya saker.

”Det är bra att försöka fånga upp de som är yngre och mer öppna för nya idéer.”

En viktig och för företaget stor kundkontakt fick företaget genom en leverantör. Genom att bygga upp ett förtroende med leverantören inleddes ett samarbete som resulterade i att företaget fick en stor och välkänd marknadsaktör som kund.

Företaget har genom att företagaren länge varit verksam inom branschen kunskap om hur kunder bör bemötas och hanteras för att ta till sig företaget och innovationen. Företagaren betonar vikten av att veta hur man pratar branschens språk för att vinna förtroende från såväl kunder som leverantörer. Företaget har även dragit nytta av spridningen av information genom *word-of-mouth*. Då en kollega i ett tidigt skede tog till sig idén och spred den vidare till sina kontakter har ett gott rykte avseende företaget spridits i branschen.

”Jag har själv varit i branschen. Jag vet hur snacket går och hur man ska prata med dem. Att få folks förtroende är det viktigaste.”

Företagaren menar att eftersom andras rekommendationer är väldigt viktiga kan det många gånger vara bättre att sätta ett lägre pris för att få ut innovationen så att den används på marknaden eftersom detta skapar referenser.

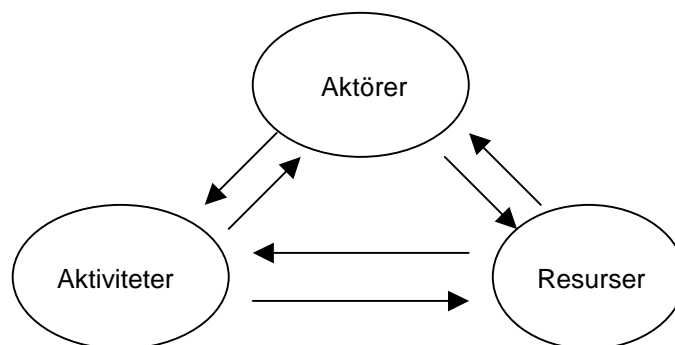
”Det kan vara billig marknadsföring att sälja till lågt pris för att få ut produkten. Andras rekommendationer är den bästa marknadsföring du kan få.”

6. ANALYS

I kapitlet analyserar vi innehållet i empirin med utgångspunkt från den nätverksmodell som presenterades i teorin. Syftet med analysen är att data från empirin ska kopplas samman och kombineras för att finna mönster som kan ge ökad insikt och förståelse för ämnet.

6.1 Introduktion

I analysen utgår vi ifrån nätverksmodellen nedan. Anledningen till att vi valde denna modell beror på dess enkelhet och tydlighet samt att den är väletablerad inom nätverksteorin. Modellen täcker de aspekter vi avser att belysa. Även om vårt fokus ligger på resurser kan dessa inte analyseras fristående. Som framgår av teorin har delarna tydliga kopplingar till varandra. Vi diskuterar därför aktörer, resurser och aktiviteter i de respektive nätverken. Först analyserar vi vilka externa resursbehov det organiserade nätverket uppfyller för småföretag under lanseringen av en innovation, samt på vilket sätt dessa resursbehov uppfylls. Därefter följer samma analys för spontana nätverk. I denna del kommer vi även att göra vissa jämförelser mellan nätverkstyperna.



Figur 6.1: En nätverksmodell.

6.2 Organiserade nätverk

6.2.1 Aktörer

I det organiserade nätverket är det ALMI som står i centrum, enligt vår inledande definition av organiserade nätverk. Enligt teorin kännetecknas organiserade nätverk av formella relationer. Under våra intervjuer framkom det att det i kontakten mellan företagen och ALMI finns ett inslag av informalitet.

Kontaktpersonen på ALMI var för majoriteten av företagen Lasse Söderholm. Han försöker skapa en informell relation med företagen. Denna fungerar enligt företagen bra, men de pratar enbart om Söderholm som person och nämner inte ALMI. Det framkom tydligt att företagen ser Lasse Söderholm och ALMI som två skilda saker. Enligt oss är det uppenbart att de informella relationer som finns mellan företagen och Söderholm inte går att överföra till ALMI. Därför är relationerna i det organiserade nätverket formella.

Vårt intryck är att känslan bland företagen för ALMI är ganska svag och likgiltig. Genom Lasse Söderholms organisationstillhörighet ser vi en tendens till att det föreligger en ”vi-mot-dem-känsla” från företagets sida. Vi anser att denna känsla grundas i att organiserade nätverk inte kan erbjuda en informell miljö. I ALMIs fall misstänker vi att det finns en osäkerhet från företagets sida som gör att de inte kan eller vill bygga en relation baserad på förtroende. Mycket av detta tror vi grundar sig i att det mellan ALMI och företagen inte sker ett ömsesidigt utbyte av resurser, det är enbart företagen som tar emot resurser och på så sätt skapas ett ensidigt beroende inom det organiserade nätverket. Detta misstänker vi skapar en känsla av osäkerhet och otrygghet hos företagen som förhindrar en informell och förtroendebaserad relation.

6.2.2 Resurser

6.2.2.1 Kapital

En övervägande majoritet av företagen fick kapital från ALMI i form av bidrag, lån eller både och. Det var även detta företagen sökte när de kontaktade ALMI. Samtliga företag ansåg att det var just kapital som ALMI bäst kunde bidra med. I många fall hade uppgiftslämnarna uppfattningen att det var det enda de kunde bidra med.

En intressant aspekt är huruvida denna stora medvetenhet kring ALMIs möjlighet att hjälpa till med kapital beror på att det är just inom det området ALMI blivit uppmärksammade. När vi frågade hur det gick för ALMI nämnde Lasse Söderholm hur mycket pengar de lånat ut de senaste två åren. Vi upplevde därför att ALMI lade fokus på att mäta framgång i hur mycket pengar de lånade ut. Anledningen till att fokus ligger där anser vi beror på att kapital i form av lån och bidrag är ett stöd som är enkelt att redovisa och se förändringar i från år till år.

Att få tillgång till externt kapital är enligt teorin många gånger svårt för småföretag. Speciellt för innovativa småföretag då en innovation är förknippad med ett risktagande. Ur intervjuerna framkom att stöd från ALMI kan underlätta för ett företag att få tillgång till extern finansiering. Ett av företagen upplevde att det var en stor fördel att ha stöd från ALMI när de ville låna i bank eftersom bankens benägenhet att låna ut pengar då ökade. Detta beror till stor del på att banken då tar en mindre risk. I ett annat företag gick en stor koncern in med kapital under förutsättning att det fanns ett samarbete med banken och ALMI. Även detta tyder på att det underlättar för företag att få extern finansiering om de har stöd från ALMI. Vi anser att en bidragande orsak till att det går lättare att få

banklån och annan extern finansiering är att ALMIs stöd innebär en viss kvalitetssäkring. Detta framkom även i intervjun med Lasse Söderholm.

Även om företagen anser att de behöver mer kapital menar vi att detta inte alltid är den bästa lösningen. Vi tror att det i vissa fall kan vara ett behov av att ursäkta och rättfärdiga att företaget inte går så bra som det skulle kunna göra. Som empirin visade har småföretag ofta inte resurser att helt på egen hand marknadsföra en innovation. Detta innebär att företagen ofta gjorde kostsamma misstag på vägen när de marknadsförde sin innovation. Det är möjligt att om rätt kunskap funnits inom företaget hade mindre kapital behövts. Vi anser att tillgång till kapital kan begränsa viljan att skapa kreativa lösningar. Så länge kapital finns tillgängligt kan företaget hålla sig flytande genom mediokra lösningar.

6.2.2.2 Kunskap

Kunskap om marknaden

En gemensam åsikt bland företagen var att det är viktigt med kund- och andra branschkontakter för att möjliggöra ett informationsutbyte och på så sätt hålla sig uppdaterad om vad som händer på marknaden. För att få branschaktörer att dela med sig av den marknadskunskap de besitter är det enligt företagen viktigt att relationen är informell och bygger på förtroende. Kontakten med Lasse Söderholm har upplevts som informell av företagen men han kan enligt oss omöjligt ha kunskap om alla aktuella branscher, varför vi anser att detta är ett resursbehov det är svårt för ALMI att uppfylla. Eftersom Söderholm är en av totalt två innovationsrådgivare hos ALMI anser vi att organisationen är för liten för att besitta erforderlig kunskap om olika marknader. Det framgick i intervjun med Söderholm att ALMI tipsar företagen om potentiella samarbetspartners. Detta ser vi som ett sätt för ALMI att bidra till att företagen kan få kontakt med lämpliga branschaktörer som kan ha tillgång till information om marknaden. Även om ALMI inte själva besitter den bransch- och marknadskunskap som företagen behöver, kan de genom sitt nätverk skapa kontakter som kan vara gynnsamma för företagen.

Marknadsföringskunskap

ALMI erbjuder marknadsföringsföringshjälp som en del av sin verksamhet, men majoriteten av företagen upplevde att de inte fått någon hjälp inom detta område. Det framgick också att de inte aktivt sökt detta stöd. I intervjuerna framgick att företagen var medvetna om att statlig hjälp fanns att tillgå men inte i vilken utsträckning och inom vilka områden. Som nämndes tidigare var företagen av åsikten att det främst var kapital som ALMI kunde bidra med. En förutsättning för att organiserade nätverk ska kunna uppfylla även andra resursbehov är att företagen vet vilka resurser det finns att tillgå och vem de ska vända sig till. Enligt teorin är det ett problem att kunskap om olika sorters statligt stöd och statliga program ofta saknas i företagen. Flera företag var enligt empirin inte på det klara med var de ska söka sig och vad för sorts statligt stöd som finns att tillgå.

Företagen saknade ofta resurser till att söka efter information om stöd. Paradoxalt i sammanhanget är att tanken med organiserade nätverk är att det ska underlätta

tillförande av resurser till företag. I våra intervjuer framkom att det är alltför resurskrävande för företagen att söka detta stöd. Att företagen inte vet vilket stöd som finns att tillgå från ALMI samt att de inte har resurser nog att söka detta stöd ser vi som en bidragande orsak till att företagen inte har utnyttjat ALMIs stöd avseende andra resursbehov än kapital. Vi ser dessutom tendenser i intervjuerna till att företagen inte vill ta emot den ytterligare hjälp utöver kapital som ALMI kan erbjuda. Anledningen till detta anser vi är den osäkerhet och brist på trygghet som enligt oss finns i det organiserade nätverket.

6.2.2.3 Kontakter

Det finns en möjlighet för företagen att utveckla sitt kontaktnät genom ALMI och på så sätt få tillgång till ytterligare komplementära resurser. Två av våra företag blev tipsade om potentiella samarbetspartners av ALMI. I ett av fallen ledde detta till ett givande samarbete företagen emellan. Då kontakten förmedlades genom ALMI kan det anses att denna samarbetspartner borde ingå som en aktör i företagets organiserade nätverk. Vi är dock av åsikten att eftersom företagen själva utvecklat sin relation och denna grundas på ett samarbete bör samarbetspartnern snarare ses som en aktör i företagets spontana nätverk. Att ALMI kan tipsa och introducera företag för varandra ska dock inte underskattas. Vi ser ALMIs kontaktnät som en av deras främsta resurser.

6.2.2.4 Legitimitet

Medvetenhet

Att skapa medvetenhet kring företaget och innovationen handlar enligt företagen om att synas så mycket som möjligt på rätt platser. Annonser, pressreleaser och deltagande på mässor är möjliga kanaler för att skapa medvetenhet. Inget av företagen nämnde ALMI i detta sammanhang. Vi anser att detta till stor del beror på att detta är ett område där företagen inte känner ett direkt behov av stöd från det organiserade nätverket. För att synas på rätt platser och veta vilka dessa platser är krävs en branschkännedom som enligt oss företagen själva besitter.

Även om inget av företagen direkt nämnde ALMI i detta sammanhang kan vi se att de indirekt har bidragit med stöd och hjälp till företagen i processen att skapa medvetenhet. Ett företag fick ett erbjudande från Hälsoteknikalliansen om att få utställningsplats i deras monter på en mäs sa. Företaget i fråga hade kommit i kontakt med Hälsoteknikalliansen genom ALMI, varför vi ser ett indirekt bidrag från ALMI till att skapa medvetenhet kring innovationen. Vi ser även att en medvetenhet kring företagen och deras innovationer skapas genom att det finns länkar till företagets hemsidor via Innovation Hallands hemsida.

Acceptans

Eftersom vi i så liten utsträckning som möjligt försökte styra våra intervjuer påminde de mycket om ett öppet samtal. Det är därför intressant att fyra av de fem företagen i diskussionen kring acceptans och legitimitet nämnde ordet nätverk och betonade betydelsen av detta. Det är vår uppfattning att alla uppgiftslämnare menade nätverk i form av spontana nätverk när de tog upp dessa. Indirekt nämnde

alla företagen betydelsen av relationer, informalitet och förtroende. Med detta som grund har vi fått uppfattningen att företagen inte anser att ALMI och organiserade nätverk i allmänhet bidrar mycket till att ett företag och en innovation blir accepterad av marknaden. En majoritet av företagen ansåg även att ALMIs möjligheter att ge stöd inom detta specifika område var begränsat med motiveringen att informalitet och personliga relationer är viktigt.

Med den ”vi-mot-dem”-diskussion som tidigare fördes som grund anser vi det rimligt att företagen inte vänder sig till ALMI för stöd i processen att bli accepterade på marknaden. Eftersom vi misstänker att det finns en känsla av samhörighet och tillit mellan samarbetspartners inom olika branscher, där ALMI inte är inkluderad, upplever vi det naturligt att företagen inte vänder sig till ALMI för att få hjälp med att bli accepterade. Speciellt inte då detta är en process som enligt företagen byggs på informalitet och förtroende.

6.2.3 Aktiviteter

De aktiviteter som har förekommit mellan företagen och ALMI var främst i form av bidrag och lån från ALMI till företagen. När det gäller företagens kunskapsbehov erbjuder ALMI konsultverksamhet, något som företagen inte var medvetna om.

ALMI skapar även förutsättningar för utbyte av kunskap och information genom att de håller i företagsnätverket för andra organisationer som i sin tur organiserar företagsträffar. Majoriteten av våra undersökta företag deltog i dessa vid något tillfälle. Det huvudsakliga intrycket bland företagen var att dessa träffar inte var speciellt givande. Utifrån intervjuerna ser vi att det finns två möjliga orsaker till detta. Den ena är då företagen själva saknar ingående branschkunskap. Så var fallet för två av de undersökta företagen. Vad dessa företag främst behövde var branschspecifik kunskap, något som inte erbjöds vid träffarna, där det främst var företag från många olika branscher som deltog. Det andra skälet är då företagaren har lång erfarenhet av företagande. Dennes roll blir då som mentor medan företagaren själv inte tillgodogör sig någon ny kunskap. Så var fallet för två av företagen. Vad vi ser är en tendens till att då företagen besitter olika kunskap är det svårt att anpassa träffarna efter det enskilda företagets behov.

Gemensamt för de aktiviteter som sker mellan ALMI och företagen menar vi är att de är enkelriktade, resurser går enbart från ALMI till företagen. Då ALMI är en stödorganisation sker inget utbyte av resurser. Bristen på ett ömsesidigt beroende gör enligt oss att företagen känner en osäkerhet i relationen. Detta gör att det inte kan finnas en informell relation mellan företagen och ALMI. Informella relationer och förtroende är en förutsättning för att många av de resurser vi diskuterat ovan ska kunna uppfyllas. Därför ser vi bristen på ömsesidigt beroende som den främsta anledningen till att företagen inte använder sig av det organiserade nätverket i större utsträckning. Bristen på förtroende leder till att företagen inte vill att ALMI ska uppfylla deras resursbehov. Vi menar att aktiviteten i det organiserade nätverket är enkelriktad och kommer i form av hjälp. Vår tolkning av intervjuerna är att hjälp, från organiserade nätverk, utöver kapital inte är önskvärd bland företagen.

6.3 Spontana nätverk

6.3.1 Aktörer

Samtliga företag har enligt dem själva byggt upp ett spontant nätverk kring sitt företag. Spontana nätverk kännetecknas enligt teorin av informella relationer samt att det växt fram successivt. Aktörerna ansluter sig av egen kraft och går in i samverkansförhållanden. Detta stämmer väl överens med det som framkom under intervjuerna. Företagen betonade att det tar lång tid att bygga upp ett nätverk och att finna rätt samarbetspartners. En stor skillnad mellan det spontana och det organiserade nätverket är just det som teorin benämner samverkansförhållanden. I företagets spontana nätverk skedde en samverkan mellan aktörerna. Det skedde ett ömsesidigt utbyte av resurser. Dessutom skedde endast ett utbyte av ett fåtal resurser med varje aktör. Detta anser vi bidrar till att relationerna blir mer fokuserade och att företagen blir beroende av varandra. I grunden finns en kommersiell relation som båda parterna är rädda om. Detta beroende skapar enligt oss tillit mellan företagen och de övriga aktörerna i deras spontana nätverk. Till skillnad från relationen mellan företagen och ALMI ser vi att det i dessa relationer finns trygghet och ömsesidigt förtroende mellan aktörerna.

6.3.2 Resurser

6.3.2.1 Kapital

Förutom banklån och kapital från ALMI finansierade många av företagen sin innovation med kapital från andra verksamheter som företagaren var eller hade varit verksam inom.

För två av företagen var det aktuellt att en privat extern finansiär skulle gå in i företaget. I ett av fallen var denna finansiär en samarbetspartner och redan en del av företagets spontana nätverk. För att samarbetspartnern skulle gå in med kapital i företaget krävdes fullständig säkerhet i företagets projekt. Eftersom företaget bygger på en innovation är det omöjligt att undvika ett risktagande, något som gjorde att företaget inte fick det finansiella stöd från samarbetspartnern som det önskade.

I det andra fallet gick en stor koncern in med kapital. Denna ställde krav på företaget som det inte ville leva upp till, varför samarbetet avbröts. Vi ser ett möjligt problem då samarbetspartners går in med kapital i verksamheten. En stor del av inflytandet flyttas då från företaget till samarbetspartnern, något vi fått bekräftat i intervjuerna. I teorin nämns ekonomiska och juridiska bindningar. I det avtal som upprättas då en samarbetspartner satsar kapital i verksamheten finns det i regel inskrivet en rad förutsättningar som måste uppfyllas av företaget. Samarbetet företagen emellan kan då komma att styras helt av partnern och småföretagaren har inte längre möjlighet att bedriva verksamheten på det sätt han eller hon önskar. Vi menar att det skapas en obalans i maktförhållandet eftersom det inte längre finns ett ömsesidigt beroende. Detta ger upphov till en osäkerhet i relationen och är något som företaget vill undvika.

6.3.2.2 Kunskap

Kunskap om marknaden

Som nämndes i stycke 6.2.2.2 ansåg företagen att informella relationer är av stor vikt för att få branschen att dela med sig av sin marknadskunskap. De aktörer som befinner sig i branschen har enligt våra intervjuer stor förståelse och insikt i den aktuella marknaden. Denna kunskap tillgodogjorde sig de intervjuade företagen på delvis olika sätt. Gemensamt är att företagen fått kunskap om marknaden genom att de hade nära kontakt och ett givande informationsutbyte med sina kunder. Enligt teorin är det informella utbytet av information och kunskap en viktig aspekt som inte kan fås genom organiserade nätverk. Personliga relationer och den tillit de genererar gör att information sprids och delas i större utsträckning i spontana nätverk än i organiserade nätverk. Detta framkom även i våra intervjuer.

Vi ser i alla våra intervjuer en tendens till att företagen utvecklar sitt spontana nätverk genom att kontakta aktörer som är verksamma i samma bransch. Söderholm nämnde att en lansering av en innovation ofta blir lyckad om företagaren tidigare varit aktiv i den bransch ur vilken innovationen uppkommit. Innovatören har då kontakt med branschen och vet vem han eller hon ska kontakta. Detta anser vi tyder på att det finns stora möjligheter att skapa fruktbara relationer i det spontana nätverket.

Marknadsföringskunskap

Många av företagen ansåg själva att deras marknadsföringskunskaper var begränsade. Två av företagen sökte hjälp utifrån, i båda fallen från sitt spontana nätverk. Ett tredje företag arbetade inledningsvis med marknadsföring på egen hand, trots begränsad kunskap inom området. Detta gav relativt goda resultat men i samband med en expansionsfas blev marknadsföringsarbetet för omfattande och förstärkning behövdes. Denna förstärkning kom i form av en leverantör och samarbetspartner, även i detta fall från det spontana nätverket. Detta visar att företagen är medvetna om att de behöver ta in extern kunskap. I de fall en befintlig samarbetspartner inte själv har den kunskap som krävs har de ofta kontakter med andra aktörer inom branschen som kan göra denna kunskap tillgänglig.

Anledningen till att företagen vänder sig till aktörer i sitt spontana nätverk anser vi bero på att dessa har marknadsföringskanaler som företaget kan få tillgång till genom ett samarbete. Genom den kommersiella relation som finns i samarbetet menar vi att denna aktör har ett intresse av att marknadsföra produkten på bästa sätt, inte minst för egen vinnings skull. Detta anser vi bidrar till att eventuell osäkerhet reduceras.

6.3.2.3 Legitimitet

Medvetenhet

En åsikt som framkom ur en del av intervjuerna var att det är relativt enkelt att skapa medvetenhet kring innovationen medan det svåra är att uppnå legitimitet. I våra intervjuer framgick att en del ansåg att de kunde skapa medvetenhet på egen hand. I detta fall misstänker vi att företagarna överskattar sin egen förmåga och att det spontana nätverket är av större betydelse än vad de vill göra gällande.

Ett företag framhävde vikten av kontakter under diskussionen kring medvetenhet. Genom en kontakt företaget hade med en framstående branschaktör fick det en mycket fördelaktig annonsplats i en för branschen välkänd publikation. Det fanns vid tillfället fler företag som hade önskemål om denna specifika annonsplats och det är företagets bestämda åsikt att det fick annonsplatsen tack vare sin kontakt. Även om det enbart var ett företag som uttryckligen nämnde vikten av kontakter, relationer eller spontana nätverk vid skapandet av medvetenhet misstänker vi det har betydelse för samtliga företag. Detta då företagen har begränsade resurser inte minst i form av tid.

Acceptans

Hur effektivt en innovation accepteras på marknaden beror enligt teorin bl.a. på företagets tillgång till informations- och kommunikationskanaler samt på psykologiska och sociala faktorer såsom attityd, perception och motivation hos potentiella kunder. Som vi tidigare nämnt har företagen fått tillgång till både informations- och kommunikationskanaler genom sitt spontana nätverk.

Enligt teorin finns det två grupper av människor som är extra mottagliga för nya produkter, *innovators* och *early adopters*. Dessa grupper kan vara användbara i det första skedet av lanseringsprocessen men är oftast inte de som utgör den stora kundbasen, varför det även är viktigt för företag att inrikta sig på övriga potentiella kunder. Två av företagen sade uttryckligen att de hade upplevt en tröghet på marknaden och att det fanns grupper av potentiella kunder som var mer mottagliga för deras innovation än andra. Ett företag nämnde att en konservativ syn inom branschen var ett problem för att bli accepterad. Därför ansåg det att det var bra att rikta in sig på yngre och mer mottagliga kunder. Vi anser att det spontana nätverket kan vara till hjälp för att identifiera dessa målgrupper.

Som teorin säger är det inte tillräckligt för företag att bli accepterade av *innovators* och *early adopters*. För att bli accepterade även av övriga kunder kunde vi från intervjuerna främst finna tre aspekter som företagen betonade vikten av. Det första var att ha stöd från etablerade och välrenommerade branschaktörer, det andra att utföra personliga kundbesök och det tredje innovatörens personlighet och driv.

Att få en välkänd branschaktör att stödja innovationen och företaget stämmer med teorin där det framgår att användandet av opinionsbildare och *word-of-mouth* kommunikation är två vanliga sätt för ett företag att få acceptans på marknaden. Alla de undersökta företagen hade haft hjälp av etablerade och välrenommerade

externa aktörer för att vinna legitimitet i branschen. I teorin framgår att den vanligaste förekommande sortens samarbete i ett nätverk är s.k. vertikala samarbeten, exempelvis mellan leverantör och kund. Horisontella samarbeten, dvs. med konkurrenter, är inte lika vanligt. Detta stämmer med vår undersökning där företagen främst tog stöd av grossister, leverantörer eller någon stor kund för att vinna legitimitet.

Den andra aspekten som är viktig för att bli accepterad och som framkom under intervjuerna var personliga kundbesök. Företagen var eniga om vikten av informella relationer i processen för att få marknadens acceptans och för att uppnå dessa var personlig kontakt nödvändig. Ett av företagen sade att informella relationer är A och O, ett annat att personliga kontakter är av största betydelse och ett tredje att det är otroligt viktigt att bygga upp relationer baserade på förtroende. Allt detta tyder på att spontana nätverk spelar en viktig roll för företagen när de arbetar för att vinna legitimitet.

Hur företagen kommit i kontakt med sina kunder varierade. Ett av företagen hade fått mycket uppmärksamhet genom media och på så sätt hade en stor kund uppmärksammat företaget och tagit kontakt. Ett företag hade fått kundkontakter genom en grossist och ett annat genom en leverantör. De båda senare menade att genom att bygga upp ett förtroende i relationen med grossisten respektive leverantören kunde de få god hjälp med vidare kontakter.

Av teorin framgår att småföretag ofta styrs av enbart en eller två personer och deras bakgrund, erfarenhet och kunskap därför blir avgörande för företaget. Våra intervjuer har även visat detta samband. Den sista aspekten av betydelse för att vinna legitimitet som framkom under intervjuerna var innovatörens personlighet och driv. Vi anser att detta har betydelse på många plan. Dels genom att det underlättar den personliga kontakten med kunder och andra branschaktörer om innovatören kan prata med och bemöta människor i branschen på rätt sätt. Ett företag nämnde förmågan att kunna övertala och argumentera som viktigt för att nå framgång vid kundbesök. I båda fallen underlättar det med branschfarenhet. Det ena företaget som saknade branschfarenhet hade i stor utsträckning tagit stöd av sin grossist i sina kundkontakter. Grossisten hjälpte i detta fall till både med att skapa nya kundkontakter samt underhålla de befintliga.

6.3.3 Aktiviteter

Mellan företagen och de olika aktörerna i deras spontana nätverk sker en mängd olika aktiviteter. Gemensamt för aktiviteterna är att det genom dem sker ett utbyte av resurser. Detta leder enligt oss till ett ömsesidigt beroende mellan företaget och aktörerna i nätverket. Deras aktiviteter grundar sig i en kommersiell relation vilket betyder att båda parter tjänar någonting på resursutbytet. Det ömsesidiga beroende som finns i relationen fungerar enligt oss som en osäkerhetsreduktion. Mindre osäkerhet i relationen leder i sin tur till att företagen känner en trygghet i relationen och att parterna kan bygga upp ett förtroende mellan sig. Informella relationer och förtroende är som vi nämnt tidigare en förutsättning för att många av företagens externa resursbehov under lanseringen ska kunna uppfyllas. Vi menar därför att det ömsesidiga beroende som skapas genom aktiviteterna leder

till en trygghet, tillit och ömsesidigt förtroende mellan företagen och övriga aktörer i spontana nätverk och att detta i sin tur är förklaringen till att många resursbehov uppfylls av de samma. Nyckelaspekten i aktiviteterna är därför enligt oss att de kännetecknas av ett samarbete mellan företagen och övriga aktörer.

7. SLUTSATSER

I kapitlet presenterar vi de slutsatser analysen ledde fram till och besvarar problemformuleringen. Vi redogör för uppsatsens teoretiska och praktiska bidrag samt ger förslag till vidare forskning.

7.1 Hur uppfylls företagens resursbehov?

Kapital

Företagen uppfyller främst sitt externa kapitalbehov genom det organiserade nätverket i form av lån och/eller bidrag från ALMI. Stödet från ALMI underlättar även möjligheterna till banklån och ytterligare externt kapital. I det spontana nätverket kan kapital göras tillgängligt för företaget genom externa finansiärer. Dessa resurser gör att företagen hamnar i en beroendeställning till den externa finansiären. Detta leder till att maktbalansen mellan företaget och den externa finansiären förskjuts och ger upphov till en osäkerhet i relationen. I det organiserade nätverket finns det inte ett ömsesidigt beroende och utbyte mellan parterna. Det blir inte någon förskjutning av maktbalansen i detta fall eftersom det organiserade nätverket inte utgör en samarbetspartner. Det är därför vår slutsats att företagens externa kapitalbehov främst uppfylls genom det organiserade nätverket. Anledningen är den osäkerhet som skapas beträffande kapital i det spontana nätverket.

Kunskap

Även om ALMI erbjuder tillgång till andra sorters resurser än kapital såsom marknadsföringskunskaper i form av en konsulttjänst är detta inte något som företagen utnyttjat. Skälet till detta är inte enbart att det enligt företagen saknar tid och resurser för att leta upp denna kunskap. Vi ser även viktigare underliggande orsaker till detta. Eftersom det inte finns ett kommersiellt ömsesidigt beroende eller någon form av utbyte i botten av denna relation anser vi att den tillit som skapas av beroendet i spontana nätverk inte finns i organiserade nätverk.

ALMI är för liten organisation för att kunna ha kunskap om olika sorters marknader och olika branscher. Företagen föredrar att söka kunskap i det spontana nätverket, dvs. sin egen branschs nätverk, eftersom denna kunskap är mer specifik och marknadsrelaterad. Därför drar vi slutsatsen att det främst är det spontana nätverket som uppfyller företagets externa kunskapsbehov.

Legitimitet

Angående legitimitet är det främst det spontana nätverket som bidrar till att skapa medvetenhet och acceptans för företaget. Vi menar att opinionsbildare och välrenommerade aktörer på marknaden spelar större roll än en statligt anknuten

organisation när det gäller att sprida ett positivt rykte, skapa acceptans på marknaden och knyta till sig viktiga långsiktiga samarbetspartners. ALMIs möjlighet att uppfylla detta resursbehov är enligt företagen i det närmsta obefintlig. Eftersom informalitet och personliga relationer är av stor betydelse blir slutsatsen att det spontana nätverket uppfyller detta resursbehov.

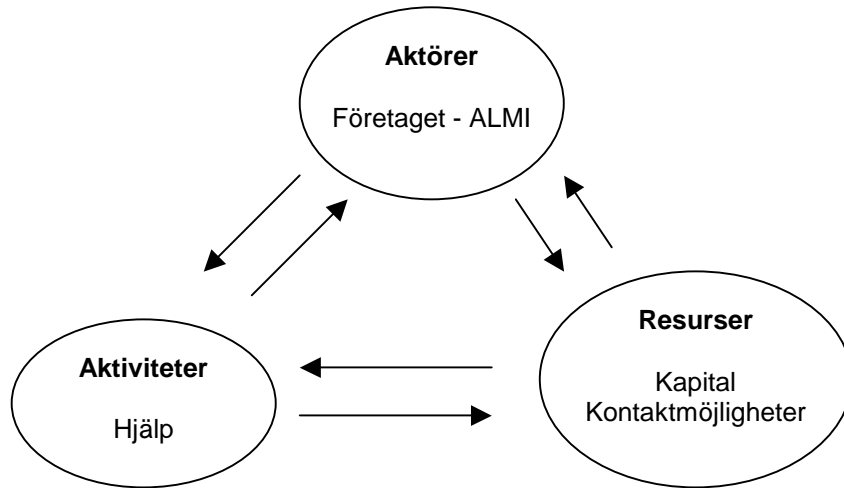
Kontakter

ALMI har gjort försök att skapa kontakter för vissa företag genom att tipsa om potentiella samarbetspartners. Enbart en del av företagen har fått erbjudande om den kontakthjälp som det organiserade nätverket givit. Detta anser vi att kan tyda på att denna sorts kontaktskapande är beroende av den kontaktperson som finns i det organiserade nätverket. ALMI erbjuder en fysisk mötesplats i form av möjlighet till företagsträffar. Detta i kombination med kontaktnätet ser vi som en av deras främsta resurser. Anledningen till att detta inte utnyttjas anser vi beror på att är osäkert för företagen vilka de andra deltagarna är. Vi anser att i det spontana nätverket sker ett kontinuerlig kontaktskapande till skillnad från det organiserade nätverk där enstaka tips och möten kan leda till nya samarbeten. Företagen föredrar att utöka sina kontakter genom det spontana nätverket. Vi menar att företagen tror att sannolikheten att finna en framtida samarbetspartner är större i det spontana nätverket. Slutsatsen blir att det spontana nätverket i större utsträckning skapar nya kontakter för företagen.

7.2 Hjälp eller samarbete?

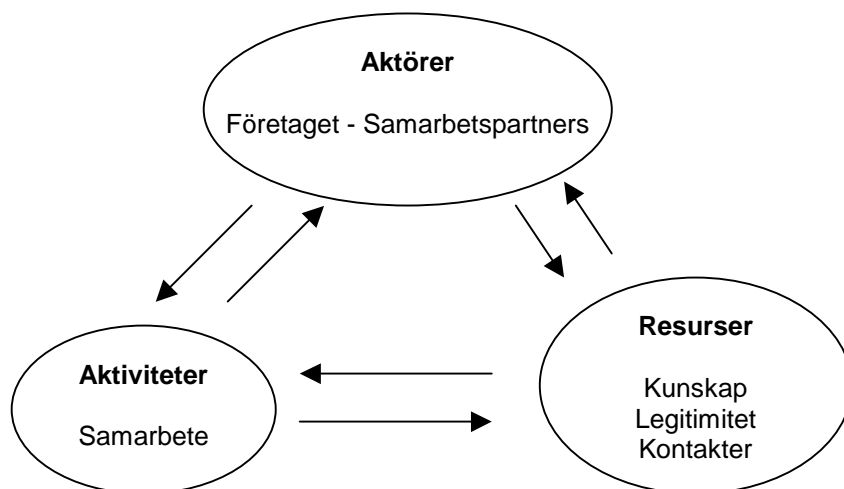
Gränsen mellan organiserade och spontana nätverk är inte alltid skarp, framförallt inte med avseende på kapital. Finansiärerna kräver i vissa fall varandras medverkan för att någon av dem överhuvudtaget ska vilja satsa kapital. Det råder delvis ett beroendeförhållande mellan finansiärerna. Ett annat fall där vi anser att nätverken smält samman är med avseende på nya kontakter. Även om kontakterna förmedlades genom ALMI ser vi dem som aktörer i det spontana nätverket och som en del av ALMIs resurser. Detta indikerar att företagen inte enbart tillhör en av nätverkstyperna utan att de flesta företag är medlemmar i båda typerna av nätverk.

Det organiserade nätverket skiljer sig främst från det spontana nätverket då aktiviteterna kännetecknas av hjälp och inte av samarbete (se figur 7.1). Eftersom ALMI är en stödorganisation finns inte ett ömsesidigt beroendeförhållande i det organiserade nätverket. Ordet hjälp har enligt vårt sätt att se det en negativ klang. Att erhålla hjälp sänder signaler om att företaget är svagt. Vi anser att företagen kan ha en tendens att överskatta sin egen förmåga och det kunde underlätta deras verksamhet om de var mer mottagliga för hjälp.



Figur 7.1: Organiserat nätverk.

I det spontana nätverket är samarbete nyckelordet (se figur 7.2). Ett utbyte av resurser sker, vilket skapar ett ömsesidigt beroendeförhållande. Företagen och dess partners är bundna till varandra och därmed skapas tillit. Till skillnad från hjälp har samarbete en positiv klang. Samarbete förmedlar en bild av ett företag som har tillgång till resurser.



Figur 7.2: Spontant nätverk.

För att maximera resursutbytet i ett nätverk bör relationerna vara informella och bygga på ömsesidigt beroende. På så sätt reduceras osäkerhet samtidigt som trygghet och tillit skapas. Det stämmer på det spontana nätverket då detta karakteriseras av ett informellt samarbete. Det organiserade nätverket skiljer sig åt från det spontana nätverket på denna punkt. Även om det organiserade nätverket kan uppfylla fler externa resursbehov än kapital anser vi att företagen inte vill utnyttja denna möjlighet. Förutom det tidigare nämnda ömsesidiga beroende-

förhållandet som inte finns mellan ett företag och en stödorganisation upplever vi en outtalad ”vi-mot-dem”-känsla mellan företagen och statliga organisationer. Detta är enligt oss huvudorsaken till att flertalet av företagens externa resursbehov uppfylls av det spontana nätverket.

7.3 Teoretiskt bidrag

Då vi var av åsikten att det fanns begränsat med teori kring området organiserade nätverk och den roll de spelar för småföretag med en innovation är det främst där vi ser vårt teoretiska bidrag. Avseende spontana nätverk finns en mängd teori och forskning kring deras funktion och betydelse för småföretag med innovationer. Vår undersökning styrker denna teori då vi har fått den bekräftad genom våra intervjuer.

Vi menar att det teoretiska bidraget finns i undersökningens slutsatser avseende organiserade nätverk. Vår undersökning visar att även om det finns möjligheter för organiserade nätverk att uppfylla många av småföretags resursbehov vid lansering av en innovation finns det hos företagen ingen önskan om att få sina externa resursbehov uppfyllda av det organiserade nätverket. Undantaget är kapital. Den främsta anledningen till att företagen inte önskar få sina resursbehov uppfyllda genom det organiserade nätverket menar vi är att aktiviteten är enkelriktad och kommer i form av hjälp. Detta i motsats till spontana nätverk där aktiviteten utförs genom samarbete.

7.4 Praktiskt bidrag

På senare tid har det i Sverige uppkommit en debatt kring huruvida organiserade nätverk är den bästa lösningen för att främja och stödja småföretag. Vi menar att vår undersökning kan ge ett praktiskt bidrag till debatten genom att belysa hur småföretag upplever att deras externa resursbehov uppfylls. Dessutom anser vi att undersökningen skapar en djupare förståelse för hur småföretag upplever organiserade nätverk och den hjälp de erbjuder. Då statliga organisationer och organiserade nätverk finns till bl.a. för att underlätta för småföretag anser vi att det borde finnas ett intresse av att förstå småföretagens syn på hur dessa önskar uppfylla sitt externa resursbehov.

7.5 Förslag till vidare forskning

Vi har i uppsatsen undersökt vilka externa resursbehov som uppfylls genom organiserade respektive spontana nätverk för småföretag med en innovation. Detta har vi gjort genom kvalitativa intervjuer där vi undersökt ett fåtal företag med utgångspunkt från en statlig organisation. Vi anser att det skulle vara intressant att utföra fallstudier med färre företag där det vore möjligt att följa företagen under en längre tidsperiod. Resultatet skulle kunna ge belägg för förhållanden som det enbart funnits tendenser till i vår undersökning.

Det hade även varit av intresse att istället för kvalitativa djupintervjuer genomföra kvantitativa intervjuer i flera regioner för att kunna generalisera resultaten.

För övrigt efterlyser vi vidare forskning för att styrka huruvida liknande tendenser finns bland andra organiserade nätverk och bland andra typer av småföretag.

Slutligen ser vi även andra intressanta faser att belysa förutom lansering som vi fokuserat på. Etableringsfasen skulle exempelvis vara ett mycket intressant område att undersöka med hänsyn till de olika nätverken.

8. KÄLLFÖRTECKNING

Böcker

Andersen, Ib (1998) *Den uppenbara verkligheten. Val av samhällsvetenskaplig metod.* Studentlitteratur.

Axelsson, Björn (1998) *Företag köper tjänster.* SNS Förlag.

Deakin, David & Freel, Mark (2003) *Entrepreneurship and small firms.* McGraw-Hill Education.

Grant, Robert, M. (2005) *Contemporary strategy analysis.* Cornwall Blackwell publishing.

Gustafsson, Lennart (1998) *Lyckad lansering - om utveckling och introduktion av nya produkter.* Industrilitteratur, Småland.

Hammarkvist, Karl-Olof; Håkansson, Håkan & Mattsson, Lars-Gunnar (1982) *Marknadsföring för konkurrenskraft.* Liber-Hermods.

Hertz, Susanne & Mattson, Lars-Gunnar (1998) *Mindre företag blir internationella.* Liber ekonomi.

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997) *Forsknings metodik- Om kvalitativa och kvantitativa metoder.* Studentlitteratur.

Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen.* Studentlitteratur.

Lindholm Dahlstrand, Åsa (2004) *Teknikbaserat Nyföretagande- Tillväxt och affärsutveckling.* Studentlitteratur.

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer.* Studentlitteratur.

Nygaard, Claus & Bengtsson, Lars (2002) *Strategizing - en kontextuell organisationsteori.* Studentlitteratur.

Rogers, Everett M. (1983) *Diffusion of innovations.* Free Press, New York, 3 edition.

Tidd, Joseph; Bessant, John & Pavitt Keith (2001) *Managing Innovation.* Wiley.

Wiedersheim-Paul, Finn & Eriksson, Lars Torsten. (1991) *Att utreda, forska och rapportera*. Liber.

Artiklar

Debruyne, Marion; Moenaert, Rudy; Griffin, Abbie; Hart, Susan; Hultink, Erik Jan & Robben, Henry (2001) "The impact of new product launch strategies on competitive reaction in industrial markets". *The Journal of Product Innovation Management*, 19, s. 159-170.

Freel, Mark (2000) "External linkages and product innovation in small manufacturing firms". *Entrepreneurship and Regional Development*, 3, s. 245-266.

MacGregor, R. C. (2004) "Factors associated with formal networking in regional small business: some findings from a study of Swedish SMEs". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 1, s. 60-74.

Porter, Michel E. (1998) "Clusters and the new economics of competition". *Harvard Business Review*, nov-dec, s. 77-90.

Porter, Michel E. (1990) "The Competitive Advantages of Nations". *Harvard Business Review*, 2, s. 73-94.

Pyka, Andreas (2002) "Innovation networks in economics: from the incentive-based to the knowledge-based approaches". *European Journal of Innovation Management*, 3, s. 152-163.

Rothwell, Roy (1994) "Towards the fifth-generation innovation process". *International marketing Review*, 1, s. 7-31.

Sandberg, Birgitta (2002) "Creating the market for disruptive innovation: Market proactiveness at the launch stage". *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*. Dec, s 184-196.

Scozzi, Barbara; Garavelli, Claudio & Crowston, Kevin (2005) "Methods of modeling and supporting innovation processes in SMEs", *European Journal of Innovation Management*, 1, s. 120-137.

Artiklar i samlingsvolym

Beesley, M. & Rothwell, R. (1987) "Small Firm Linkages in the United Kingdom", ur Rothwell, Roy & Bessant, John *Innovation, Adaption and Growth*. Elsevier.

Dogson, M. & Rothwell, R. (1989). "Technology Strategies in small and medium sized firms", ur Dogson, M., *Technology Strategy and the Firm: Management and Public Policy*. Longman.

Håkansson, H. & Johansson, J. (1992) "A Model of Industrial Networks". Ur Axelsson, B. & Easton, G., *Industrial Networks- a new view of reality*. Routledge.

Tidningsartiklar

Asplund, Christer & Waenerlund, Björn, "Patentintrång hot mot tillväxten." *Dagens Industri* (2005-03-05).

Jarnvall, Eva, "Det måste bli billigare att försvara sina patent." *Dagens Industri* (2005-03-05).

Tidskrifter

Gustafsson, Jonas (2004) "Innovationer uppstår när olika aktörer samverkar" *Entré*, nr. 1.

Gustafsson, Jonas (2004) "Olika finansärer viktiga i olika etapper" *Entré*, nr. 2.

Pethrus, Malin (2004) "Uppfinningen som räddar liv", *Drivkraft*, nr. 1, s. 4-5.

Rapporter

Gadde, Lars-Erik (1993) *Nätverksanalys av distributionssystem*. Chalmers tekniska högskola.

Johnson, Anders (2002) *De lyfte landet - en berättelse om svenska entreprenörer*.

Nutek R 2004:10 (2004) *Tio frågor och svar om samverkan i småföretag*.

Elektroniska källor

ALMI Företagspartner Halland AB
Hemsida, <http://www.halland.almi.se/>
2005-04-01

Eson Comfort AB
Hemsida, <http://www.esoncomfort.com>
2005-05-15

Hultsfreds Industrisnickeri AB
Hemsida, <http://www.hisab.se>
2005-05-16

Innovation Halland
Hemsida, <http://www.innovationhalland.com>
2005-04-01

Innovativa Sverige, Ds 2004:36

”Innovativa Sverige – en strategi för tillväxt genom förnyelse.”

<http://www.regeringen.se/content/1/c6/02/66/52/a6e1190a.pdf>

2004-04-01

Innovativt Näringsliv

<http://www.regeringen.se/sb/d/4104>

(2005-04-01)

Lag (2003:528) om företagsintekning

<http://www.riksdagen.se/debatt/sfst/index.asp>

2005-05-17

Mellby Medical AB

Hemsida, <http://www.mellbymedical.com/index2.htm>

2005-05-16

Uni Safe AB

Hemsida, <http://www.unisafe.se/index.asp?page=1>

2005-05-15

Muntliga källor

Seminarium: *Entreprenörskap, Bli inspirerad av den svenska entreprenörseliten.* LundaEkonomernas Näringslivsdag S.M.E.D.J.A.N. (2005-04-21).

Seminarium: *Politiska Förändringar, Sverige för Småföretagarna - Småföretagarna för Sverige.* LundaEkonomernas Näringslivsdag S.M.E.D.J.A.N. (2005-04-21).

Personliga intervjuer

Lasse Söderholm, Innovation Halland och ALMI Företagspartner (2005-04-18).

Göran Carlsson, VD Hultsfreds Industrisnickeri AB (2005-05-12).

Marie Louise Janson, VD Uni Safe AB (2005-05-12).

Lars Göran Wallin, VD Mellby Medical AB (2005-05-05).

Telefonintervjuer

Anders Erlandsson, produktutvecklare Eson Comfort AB (2005-05-04).

Mattias Malmgren, grundare och verksam inom Aqualiv AB (2005-05-04).

Intervjuunderlag

Vår uppsats undersöker lansering av innovationer ur ett småföretagarperspektiv. Betoning kommer därför att läggas på lanseringsprocessen.

Det är vårt önskemål att vi kan utföra en öppen intervju som mer liknar ett samtal än en ren intervju. Vi har för avsikt att intervjua flera företag men i vår uppsats inte redogöra för vem som har sagt vad. Följande punkter vill vi gärna samtala kring med er.

- Innovation Halland och deras betydelse för er.
- Förväntningar och utfall av samarbetet.

- Lanseringsprocessen.
- Tillvägagångssätt, svårigheter, hjälp och stöd.

- Resurser och samarbetspartners.
- Nödvändiga och önskvärda resurser.
- Utbyte och relationer.
- Nätverk.

Intervjumanual

Berätta lite om ert företag.

Hur kom ni i kontakt med Innovation Halland?

Vad hade ni för förväntningar på samarbetet med Innovation Halland?

Vad har de krävt av er?

Hade ni lyckats utan Innovation Halland? Hur?

Vad har Innovation Halland betytt för er?

Hur skulle ni gått tillväga om ni inte gått genom Innovation Halland?

Vilka resurser har varit viktigast för er under lanseringsprocessen?

Vilka resurser har varit nödvändiga/önskvärda under lanseringsprocessen?

Vad har varit svårast under lanseringsprocessen?

Hur har ni fått tillgång till de olika resurserna?

Vilka är era samarbetspartners?

Hur kom ni i kontakt med era olika samarbetspartners?

Vilken relation har ni till dem?

Vilket stöd har ni fått av era olika kontakter?

Vilken betydelse har personliga kontakter och informella kontakter?

Kan ni lätt byta samarbetspartners om ni vill?

Känner ni er bundna till era partners? Är det bra eller dåligt?

Ser ni ett långsiktigt samarbete med era partners?

Vilka föreningar eller klubbar är ni aktiva i och vilka kontakter har ni fått genom dem?

Vilka råd skulle ni ge till en innovatör som ska lansera sin innovation?

Vilka misstag är lätta att begå? Hur kan man undvika dem?

Anser ni er vara etablerade i ett nätverk?