



EKONOMI-
HÖGSKOLAN

Företagsekonomiska institutionen

FEKH99

Examensarbete i entreprenörskap och innovation

VT23

“Business as usual finns inte längre”

En kvalitativ fallstudie om samarbete i joint venture-bolag som utvecklar grön innovation

Författare: Ebba Reinfeldt, Mathilda Thorslund & Sophie Urban

Handledare: Joakim Winborg

Examinator: Tanya Kolyaka

Antal ord: 20 126

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Business as usual finns inte längre: En kvalitativ fallstudie om samarbete i joint venture-bolag som utvecklar av grön innovation

Seminariedatum: 1 juni, 2023

Ämne/kurs: FEKH99, Examensarbete i Entreprenörskap och Innovation, 15 högskolepoäng

Författare: Ebba Reinfeldt, Mathilda Thorslund och Sophie Urban

Handledare: Joakim Winborg

Nyckelord: Grön innovation; Joint venture; Samarbete; Radikal grön innovation

Forskningsfråga: Vilka faktorer upplevs påverka samarbetsprocessen i joint venture-bolag som utvecklar grön innovation?

Syfte: Studien kopplar samman tidigare forskning om samarbete i joint venture-bolag och samarbete för grön innovation i syfte att öka förståelsen för hur joint venture-bolag som utvecklar grön innovation samarbetar.

Metod: Kvalitativ fallstudie genomförd med semistrukturerade intervjuer. Det empiriska materialet består av data från intervjuerna och rör information om joint venture-bolaget, de motiv som lett till bildandet av joint venture-bolaget och de faktorer som upplevs påverka samarbetet.

Teoretiska perspektiv: Det teoretiska ramverket grundar sig i tidigare litteratur om grön innovation, motiv till joint venture-bolag som samarbetsform och faktorer som påverkar samarbetet i joint venture-bolag.

Resultat: Studien identifierar att *organisationskultur, tron på den gröna innovationen, lärande, förtroende, engagemang och kontroll* är faktorer som upplevs påverka samarbetsprocessen i det undersökta joint venture-bolaget. Resultatet grundar sig i respondenternas upplevelser och har kategoriserats med utgångspunkt i tidigare forskning, med undantag från de förstnämnda faktorerna som utmärker sig från den befintliga litteraturen.

Slutsats: Studien finner att motiv till bildandet av ett joint venture-bolag även är något som påverkar samarbetsprocessen över tid och inte bara i den inledande fasen. Det den tidigare litteraturen beskrivit som faktorer som påverkar samarbetet i ett joint venture-bolag stämmer till mestadels överens med joint venture-bolag som utvecklar grön innovation. Däremot får även organisationskultur och tron på den gröna innovationen en betydelse för samarbetet och realisationen av den gröna innovationen.

Abstract

Title: Business as usual no longer exists: A qualitative case study about collaboration in joint ventures for green innovation

Seminar date: June 1st, 2023

Course: FEKH99, Bachelor Degree Project in Entrepreneurship and Innovation Management, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credit Points

Authors: Ebba Reinfeldt, Mathilda Thorslund och Sophie Urban

Advisor: Joakim Winborg

Keywords: Green innovation; Joint venture; Collaboration; Radical green innovation

Research question: What factors are perceived to influence the collaboration process in joint ventures that develop green innovation?

Purpose: The study connects previous research on joint venture collaboration and collaboration for green innovation to contribute to an increased understanding of the collaboration process in joint ventures developing green innovation.

Methodology: Qualitative case study conducted with semi-structured interviews. The empirical material consists of data from the interviews and concerns information about the joint venture, the motives that led to the formation of the joint venture, and the factors that are perceived to affect the collaboration.

Theoretical perspectives: The theoretical framework is based on previous literature on green innovation, motives for joint ventures as a form of collaboration, and factors that influence collaboration in joint ventures.

Result: The study identifies that *organizational culture, belief in the green innovation, learning, trust, commitment, and control* are factors that are perceived to influence the collaboration process in the studied joint venture. The results are based on the respondents' experiences and have been categorized based on previous research, of which the first two factors stand out from the existing literature.

Conclusions: The study finds that motives for forming a joint venture also affect the collaboration process over time and not only in the initial phase. What the previous literature describes as factors that affect collaboration in a joint venture is mostly consistent with joint ventures that develop green innovation. However, organizational culture and belief in the green innovation also appear to be important for the collaboration and realization of green innovation.

Förord

Denna studie har möjliggjorts tack vare den tid och engagemang som har visats av både undersökningsdeltagarna från samtliga partnerbolag och vår handledare Joakim Winborg. Vi vill därför tillägna ett stort tack till er alla. Vi är tacksamma för de intressanta insikter och resonemang som uppstått vid samtal med undersökningsdeltagarna. Informationen vi har tilldelats från er har varit till mycket stor hjälp för studiens utförande. Ni har även bidragit med värdefulla insikter om vikten av grön innovation, och att joint venture-bolag kan vara ett kraftfullt medel för att påskynda omställningen mot mer hållbara verksamheter.

Vi vill även framföra vår tacksamhet till vår handledare Joakim Winborg som på ett pedagogiskt och engagerat vis väglett oss framåt för att kunna utveckla uppsatsen. Dina handledningar bidrog med ständigt nya intressanta infallsvinklar som gjorde att vi på ett mer djupgående sätt kunde utveckla vår uppsats och inte förblinda oss i vad vi hade skrivit. Vi upplevde dessutom en balans mellan att agera självständigt för uppsatsens utveckling och den vägledning som behövdes när vi ville ha dina kloka råd och resonemang.

Plats: Lund

Datum: 26 maj 2023



Ebba Reinfeldt



Mathilda Thorslund



Sophie Urban

Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
Abstract	3
Förord	4
1. Introduktion	7
1.1 Bakgrund.....	7
1.2 Problemformulering och syfte.....	9
1.3 Definitioner.....	10
2. Teori	12
2.1 Grön innovation.....	13
2.1.1 Hinder för utvecklingen av grön innovation.....	15
2.1.2 Drivkraft för utvecklingen av grön innovation.....	15
2.1.3 Radikal grön innovation.....	16
2.2 Samarbete för grön innovation.....	17
2.3 Joint venture-bolag som samarbetsform.....	18
2.3.1 Vad är ett joint venture-bolag?.....	18
2.3.2 Motiv till att bilda ett joint venture-bolag.....	18
2.3.2.1 Självständighet i joint venture-bolag.....	19
2.3.2.2 Kunskaps- och teknologiutveckling i joint venture-bolag.....	19
2.3.2.3 Risk- och kostnadsminskning i joint venture-bolag.....	20
2.3.2.4 Marknadsstyrka i joint venture-bolag.....	20
2.3.3 Faktorer som påverkar samarbetet i joint venture-bolag.....	21
2.3.3.1 Förtroende i joint venture-bolag.....	21
2.3.3.2 Engagemang i joint venture-bolag.....	22
2.3.3.3 Lärande i joint venture-bolag.....	22
2.3.3.4 Kontroll i joint venture-bolag.....	23
2.4 Teoretiskt ramverk.....	24
3. Metod	25
3.1 Forskningsstrategi.....	25
3.2 Forskningsdesign.....	27
3.3 Urval.....	27
3.3.1 Val av litteratur.....	27
3.3.2 Val av empiri.....	29
3.3.2.1 Val av fallföretag.....	29
3.3.2.2 Val av undersökningsdeltagare.....	30
3.4 Datainsamlingsmetod.....	32
3.4.1 Datainsamling utveckling av grön innovation.....	34
3.4.2 Datainsamling motiv för samarbetet i joint venture-bolaget.....	35
3.4.3 Datainsamling faktorer som påverkar samarbetet i joint venture-bolaget.....	35

3.5 Dataanalysmetod.....	37
3.6 Reliabilitet och validitet.....	38
4. Empiri.....	40
4.1 Joint venture-bolaget.....	41
4.2 Motiv till bildandet av ett joint venture-bolag för grön innovation.....	42
4.2.1 Själständighet i ett joint venture-bolag för grön innovation.....	42
4.2.2 Kunskaps- och teknologiutveckling i joint venture-bolag för grön innovation.....	43
4.2.3 Risk- och kostnadsminskning i ett joint venture-bolag för grön innovation.....	44
4.2.4 Marknadsstyrka i joint venture-bolag för grön innovation.....	44
4.3 Faktorer som påverkar samarbetet i joint venture-bolaget som utvecklar grön innovation.....	46
4.3.1 Förtroende i joint venture-bolag för grön innovation.....	46
4.3.2 Lärande i joint venture-bolag för grön innovation.....	47
4.3.3 Kontroll i joint venture-bolag för grön innovation.....	48
4.3.4 Engagemang i joint venture-bolag för grön innovation.....	50
4.3.5 Organisationskultur i joint venture-bolag för grön innovation.....	53
4.3.6 Tron på den gröna innovationen i joint venture-bolag för grön innovation.....	54
5. Analys.....	56
5.1 Motivens påverkan på samarbetsprocessen i joint venture-bolag som utvecklar grön innovation. 56	56
5.1.1 Själständighet och samarbetsprocessen.....	56
5.1.2 Kunskaps- och teknologiutveckling och samarbetsprocessen.....	57
5.1.3 Risk- och kostnadsminskning och samarbetsprocessen.....	57
5.1.4 Marknadsstyrka och samarbetsprocessen.....	58
5.2 Faktorer som påverkar samarbetsprocessen i joint venture-bolag som utvecklar grön innovation.59	59
5.2.1 Förtroendets påverkan på samarbetsprocessen.....	59
5.2.2 Lärandets påverkan på samarbetsprocessen.....	60
5.2.3 Engagemangets påverkan på samarbetsprocessen.....	61
5.2.4 Kontrollens påverkan på samarbetsprocessen.....	63
5.2.5 Organisationskulturens påverkan på samarbetsprocessen.....	64
5.2.6 Tron på den gröna innovationens påverkan på samarbetsprocessen.....	65
5.3 Modell: Faktorer som påverkar samarbetsprocessen i joint venture-bolag som utvecklar grön innovation.....	66
6. Slutsatser & diskussion.....	67
6.1 Slutsatser.....	67
6.2 Diskussion.....	68
6.3 Teoretiskt bidrag.....	70
6.4 Praktiskt bidrag.....	71
6.5 Förslag till fortsatt forskning.....	72
Källförteckning.....	73
Appendix.....	81

1. Introduktion

I första kapitlet presenteras en övergripande bakgrund och introducerar därigenom det aktuella ämnesområdet. Därefter följer en problemformulering som lägger grunden för studiens syfte och frågeställning. Avslutningsvis presenteras definitioner av de begrepp som är centrala för uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Den globala uppvärmningen och en ökad medvetenhet om klimatförändringar har resulterat i ett växande intresse av gröna innovationer (Araújo & Franco, 2021). Såväl politiska beslutsfattare som konsumenter ställer allt högre krav på företag att utveckla produkter och tjänster som tar hänsyn till vår planets fortlevnad (Melander, 2018). Den ökade uppmärksamheten åt gröna innovationer är inte minst tydlig i forskningen, där begreppet dyker upp allt mer frekvent och kan beskrivas som innovation relaterad till produkter eller processer, inkluderat innovationer i teknologier, som involverar energisparande, förebyggande av föroreningar, återvinning av avfall, miljövänlig produktdesign eller företagets miljöstyrning (Smith, 2015; Chen et al., 2006).

Innovation framställs som ett av de främsta verktygen för att klara “den gröna omställningen”, det vill säga Europeiska unionens (EU) tillväxtstrategi för klimatneutralitet senast 2050 och en modern, resurseffektiv och konkurrenskraftig ekonomi (Europeiska kommissionen, 2019). I Klimatpolitiska rådets rapport (2023) framgår det att EU har en lång historia av att utveckla klimatmål och ansvarar även för det internationella åtagandet i Parisavtalet och klimatkonventionen. Det beskrivs att Sverige som medlemsland har en skyldighet att agera i linje med EU, vilket har medfört både regler och förordningar för den svenska klimatomställningen. Dessutom förklaras det att Sverige har ett eget klimatpolitiskt ramverk med det övergripande målet om ett nettonollutsläpp av växthusgaser år 2045.

Ambitiösa klimatmål och svenskars ökade klimatmedvetenhet (Gullers Grupp, 2021) resulterar i förändrade förutsättningar för dagens organisationer. Klimatpolitiska rådet (2023) menar att omställningen agerar som en drivkraft för utveckling och innovation. Detta är något som är

särskilt tydligt i specifika sektorer. En av dessa är den svenska industrisektorn som står för en tredjedel av Sveriges utsläpp av växthusgaser (Naturvårdsverket, 2021), men som på grund av satsningar i grön innovation banar vägen mot hållbarhet och fossilfri produktion (Vinnova, 2023).

Faktumet att Sverige är Europas ledande innovationsland (European Commission, 2022) upplevs än mer självklart genom en överblick av den utveckling som skett i industrisektorn. Även om de totala utsläppen från industrins tillverkningsprocesser och förbränning av bränslen fortfarande ligger på en hög nivå, visar flera indikatorer att industrins omställning börjar ta fart (Naturvårdsverket, 2022). Framförallt har det konstaterats att innovationstakten ökat där teknisk innovation i framställningen av råmaterialen har stor potential att minska utsläppen från industrin (Energimyndigheten, 2022). Regeringen kallar transformationen för “den nya industriella revolutionen”, där industrierna i norra Sverige agerar som en katalysator för gröna innovationer (Regeringskansliet, 2023). För att hantera medföljande utmaningar menar energi- och näringsminister Ebba Bush att det är nödvändigt med nya slags samarbeten mellan olika sektorer och vetenskapsgrenar (Vinnova, 2023), något flera företag inom industrin redan uppfattat vikten av.

Sammanfattningsvis är den gröna omställningen högst aktuell med pågående projekt som har potentialen att göra Sverige ledande inom hållbara innovationer. Den enorma innovationstakten inom den svenska industrin, med flera aktörer vars existens grundas på samarbete, väcker intresset av att vidare undersöka hur samarbete för grön innovation egentligen går till.

1.2 Problemformulering och syfte

Litteraturen beskriver hur grön innovation i många aspekter skiljer sig från annan slags innovation och att det leder till ett flertal utmaningar. En av dessa är avsaknaden av kostnader för företags klimatavtryck, vilket ger upphov till ekonomiska nackdelar för företag som önskar att utveckla grön innovation (Smith, 2015). Samtidigt menar tidigare studier att klimatpolitiken och strikta regulationer kan agera som en drivkraft för utvecklingen av grön innovation (Porter, 1991). Litteraturen menar dessutom att grön innovation kräver ny kunskap, i synnerhet eftersom

dessa innovationer tenderar att vara av radikal karaktär där delar av eller hela systemet byts ut för att avsevärt minska klimatavtrycket (Carrillo-Hermosilla et al., 2010). Det resulterar i behovet av ny information och kunskap som ligger utanför den befintliga kunskapsbasen i en industri (De Marchi & Grandinetti, 2013). Då förmågan att utveckla grön innovation hör ihop med den tekniska kunskapen inom en organisation (De Marchi & Grandinetti, 2013) blir interagerandet med externa aktörer en nödvändig aktivitet (Cainelli et al., 2012).

Samarbete för grön innovation har studerats i en relativt bred omfattning gällande vissa samarbetsformer. Tidigare forskning belyser framförallt fördelar med samarbete i leverantörskedjan och med kunder (Pereira et al., 2020) samt mellan företag och universitet (Kobarg et al., 2020). Mycket av den befintliga forskningen har undersökt de prestationer som uppstår av samarbetet, vilket resulterat i att studier till största del varit av kvantitativ karaktär (Araújo & Franco, 2021; Pereira et al., 2020). Kvalitativa studier representerar därmed en möjlighet till djupgående insikter om hur och varför företag samarbetar för utvecklingen av grön innovation (Araújo & Franco, 2021).

En möjlig samarbetsform är bildandet av ett joint venture-bolag, vilket tidigare litteratur menar kan öka företags innovationskapacitet (Ferreira et al., 2021). Tillgänglig litteratur om samarbetsformen säger däremot väldigt lite om joint venture-bolag riktad mot grön innovation, vilket medför bristfällig förståelse för hur företag kan samarbeta i joint venture-bolag för att utveckla denna typ av innovation. Då litteraturen menar att grön innovation på flera sätt skiljer sig från annan innovation, väcker det funderingar om vad som påverkar samarbetsprocessen för joint venture-bolag som utvecklar grön innovation. Befintliga studier har undersökt samarbete i joint venture-bolag (Klijn et al., 2010; Chen et al., 2017; Johnson & Houston, 2000; Wilson & Brennan, 2009; Inkpen & Currall 2004; Cullen et al., 2000) medan andra studerat samarbete för grön innovation (Pereira et al., 2020; Cainelli et al., 2012; Kobarg et al., 2020). Emellertid saknas det studier som studerar joint venture-bolag i kontexten av grön innovation.

Syftet med denna uppsats är därför att koppla samman dessa forskningsområden och därigenom öka förståelsen för hur joint venture-bolag som utvecklar grön innovation samarbetar. På så sätt

ämnan uppsatsen att bidra med nya insikter om hur företag kan samarbeta för klimatomställningen. Följande frågeställning förväntas besvara uppsatsens syfte:

Vilka faktorer upplevs påverka samarbetsprocessen i joint venture-bolag som utvecklar grön innovation?

1.3 Definitioner

Samarbete för grön innovation

Samarbete inom ramen för grön innovation kan med grund i definitionerna av Pereira et al (2020) ses som *en kontinuerlig process av interagerandet mellan olika aktörer i syfte att säkerställa nödvändiga resurser och kompetenser för att uppnå den gemensamma målsättningen.*

Innovation

Innovation förklaras av OECD (2018) som *“en ny eller förbättrad produkt eller process, som särskiljer sig markant från tidigare produkter eller processer inom enheten och som blivit tillgänglig för potentiella användare eller tagits i bruk av enheten.”*

Grön innovation

Litteraturen rymmer ett flertal olika begrepp av innovation som ämnar att minimera negativa följder på miljön som orsakas av företag. Bland dessa har grön innovation kommit att användas allt mer frekvent i forskningen och med varierande definitioner. Denna uppsats utgår från beskrivningen av grön innovation som *innovation relaterad till produkter eller processer, inkluderat innovation i teknologier, som involverar energisparande, förebyggande av föroreningar, återvinning av avfall, miljövänlig produktdesign eller företagets miljöstyrning och som utgör kärnan i verksamheten*, vilken utvecklats med grund i definitionerna av Abadziev et al (2022), Smith (2015) och Chen et al (2006).

Joint venture-bolag

Ett joint venture-bolag (JV-bolag) är en form av strategisk allians (Uddin & Akhter, 2011) som uppstår när *två eller flera befintliga företag gemensamt skapar en ny och enskild affärsenhet*

(Dhaundiyal & Coughlan, 2020). Ett JV-bolag utgörs därmed av två eller flera partnerbolag som allokerar delar av sina resurser till enheten samtidigt som de upprätthåller sin ursprungliga verksamhet (Uddin & Akhter, 2011). Enligt Skatteverket (2023) är joint venture en term som förekommer både nationellt och internationellt och ofta synonymt med samriskföretag, samarbetsbolag, konsortier samt gemensamt företag. Ett JV-bolag kan bedrivas som ett enkelt bolag, handelsbolag eller aktiebolag där gemensamt för alla är att två eller flera samägare är bundna av ett samarbetsavtal där det bestämmande inflytandet utövas gemensamt av samägarna. (Skatteverket, 2023)

Partnerbolag

Partnerbolag i uppsatsen är *ett företag som ingår i ett joint venture-bolag* och benämns även som *ägarbolag* i joint venture-bolaget.

Radikal grön innovation

Med grund i definitionerna av Pippel (2015) och Carrillo-Hermosilla et al (2010) kan radikal grön innovation beskrivas som *grön innovation med diskontinuerliga förändringar där delar av eller hela systemet byts ut och därmed kräver ny kunskap, nätverk och teknologier.*

2. Teori

I det andra kapitlet presenteras den litteratur som utgör grunden för studiens teoretiska ramverk. Till att börja med introduceras läsaren till ämnesområdet grön innovation, inkluderat definitioner samt de hinder och drivkrafter som associeras med dessa innovationer. Vidare redogörs det för tidigare studier som undersökt samarbete för grön innovation. Därpå följer en genomgång av motiv för bildandet av joint venture-bolag, och de faktorer som litteraturen menar påverkar samarbetet. Avslutningsvis kopplas delarna av litteraturgenomgången ihop med uppsatsens teoretiska ramverk.

2.1 Grön innovation

Innovation definieras av OECD (2018) som “en ny eller förbättrad produkt eller process, som särskiljer sig markant från tidigare produkter eller processer inom enheten och som blivit tillgänglig för potentiella användare eller tagits i bruk av enheten”. Innovation kan på så sätt anta olika former, allt från introduktionen av en ny produkt i ett etablerat företag, till skapandet av nya marknader och fundamentala förändringar i en hel industri. Oavsett form belyser tidigare forskning inom innovation dess kritiska roll i ett företags tillväxt, överlevnad och framgång. (Tohidi & Jabbari, 2012) Litteraturen indikerar samtidigt att det råder stora skillnader mellan innovation och den innovation som inkluderar miljömässiga aspekter.

Litteraturen indikerar att det finns ett flertal begrepp som beskriver typen av innovation som ämnar att minimera de negativa följder på miljön som orsakas av företag. Bland dessa finns “eco-innovation”, “environmental innovation”, “sustainable innovation”, och “green innovation”, termer som både rymmer flera likheter men också olikheter. Vidare definieras vardera begrepp annorlunda av olika forskare och publikationer, något som kan framstå som föga förvirrande. För att kunna studera detta område av innovation är det därför av yttersta vikt att klargöra hur uppsatsen skiljer på dessa och varför det valda begreppet anses mest lämpat.

“Eco-innovation” beskrivs av Kemp och Pearson (2007) som konstruktionen, assimilering eller utnyttjandet av en produkt, produktionsprocess, tjänst, eller organisationsmetod som är ny

för den organisation som utvecklar eller använder den. Forskarna menar att innovationen måste resultera, under hela livscykeln, i en minskning av miljörisker, föroreningar och andra negativa effekter av resursanvändningen och energianvändningen jämfört med andra relevanta alternativ. All innovation som ur en hållbarhetsaspekt är bättre än det som använts tidigare inom företaget klassas enligt forskarna som “eco-innovation”, vilket innebär att den bara behöver vara ny för det enskilda företaget och inte marknaden som helhet. Det är dessutom inte något krav på att innovationen ska vara ämnad att minska miljöpåverkan, utan det är innovationens faktiska effekt på miljön som är det väsentliga i deras definition. Till följd av detta anses inte “eco-innovation” som en lämplig term för denna uppsats, då arbetet syftar till att undersöka innovation som har ett direkt syfte att minska miljöpåverkan.

“Environmental innovation” påminner om “eco-innovation”, vilket även förklarar varför de många gånger används som synonymer (Franceschini et al., 2016). Däremot fokuserar “environmental innovation”, till skillnad från “eco-innovation” enbart på miljömässig hållbarhet och exkluderar därmed ekonomiska aspekter (Ekins, 2010). Trots att “environmental innovation” är det tidigast etablerade och historiskt mest använda begreppet (Franceschini et al., 2016) är det till följd av Ekins beskrivning en otillbörlig term inom ramen för arbetet, då den ekonomiska dimensionen är relevant vid studerandet av företag.

Medan de ovannämnda adresserar ekonomiska och miljömässiga dimensioner, tar “sustainable innovation” också hänsyn till sociala och etiska dimensioner av innovationen. På grund av inkludering av sociala aspekter anses termen som systemorienterad och används bland annat vid forskning som inkluderar sociologiska komponenter. (Charter & Clark, 2007) Jämfört med andra miljömässiga innovationer är det den term som används minst inom litteraturen (Franceschini et al., 2016).

“Green innovation”, i uppsatsen benämnt som grön innovation, är ett begrepp som under det senaste decenniet kommit att användas alltmer i litteraturen (He et al., 2018). Begreppet används för att täcka en rad olika miljömässiga aspekter och kan beskrivas som innovation relaterad till produkter eller processer, inkluderat innovationer i teknologier, som involverar energisparande,

förebyggande av föroreningar, återvinning av avfall, miljövänlig produktdesign eller företagets miljöstyrning (Smith, 2015; Chen et al., 2006).

Litteraturen hävdar att grön innovation varierar i graden av nyhet, likväl till vilken utsträckning som innovationen implementeras inom organisationen. För en del företag utgör dessa innovationer kärnan av verksamheten, medan andra begränsar sitt fokus till mindre delar av organisationen. (Abadziev et al., 2022) Litteraturen indikerar därigenom att klassificeringen av grön innovation involverar en rad olika produkter eller processer, vilket gett upphov till att begrepp tenderar att överlappa varandra och skapa förvirring. För att undvika detta använder denna uppsats definitionen beskriven av Smith (2015) och Chen et al (2006), med tillägg om att innovationen utgör kärnan i verksamheten.

Franceschini et al (2016) har i sin litteraturöversikt undersökt vilka forskningsområden som studerats i kontexten av grön innovation. De finner att vanligt förekommande nyckelbegrepp i studier av grön innovation relaterar till företagande, organisation och ledning. Dessutom menar de att dessa artiklar belyser företags kompetenser och konkurrensfördelar kopplat till grön innovation. Därmed kan grön innovation ses som en relevant term för forskning som berör dessa områden.

2.1.1 Hinder för utvecklingen av grön innovation

Trots ökad klimatmedvetenhet och ambitiösa hållbarhetsmål är introduktionen av grön innovation svår eftersom det ofta råder en avsaknad av kostnader för företags klimatavtryck, vilket leder till ekonomiska nackdelar för gröna innovatörer (Smith, 2015). Fastän grön innovation reducerar klimatavtryck och därmed bidrar till stora samhällsfördelar, resulterar denna ekonomiska nackdel i att företag många gånger avstår från implementering. Investeringar i grön innovation tenderar därför att vara lägre än vad som egentligen är optimalt för samhället. (Carrillo-Hermosilla et al., 2009)

Vidare avstår många organisationer från grön innovation till följd av kostnaden och tiden det tar att utveckla sådana innovationer. Speciellt vanligt är det i etablerade och större industrier, där konkurrens och stordriftsfördelar gör företag motvilliga att investera i den forskning och

utveckling som är nödvändig för innovationen. (Smith, 2015) Etablerade företag har dessutom investerat i bland annat utrustning, fabriker och personal, med hänsyn till redan befintlig teknologi, vilket medför ytterligare ett ekonomiskt hinder (Carrillo-Hermosilla et al., 2009).

2.1.2 Drivkraft för utvecklingen av grön innovation

Ett sätt att trigga företag till att utveckla gröna innovationer är genom klimatpolitiken och strikta hållbarhetsstandarder. Porter (1991) menar att regulationer som dessa i många fall ökar företags konkurrenskraft och att länder med rigorös klimatpolitik tenderar att vara ledande exportörer av de berörda produkterna. Bland annat skriver han om hur Tyskland, som då hade ett av världens mest strikta regelverk mot luftföroreningar, också var världsledande i patentering och exportering av hållbara teknologier. Vidare hävdar han att miljöstandarder uppmanar företag till att omkonstruera sina befintliga teknologier, varav ökad innovationskapacitet många gånger leder till hållbara produkter med hög efterfrågan. Denna studie indikerar därmed att grön innovation skiljer sig från annan slags innovation, då faktorer såsom klimatpolitiken får en inverkan på innovationskapaciteten.

2.1.3 Radikal grön innovation

Litteraturen tenderar att kategorisera innovation genom särskiljandet av inkrementell och radikal innovation, där det senare tenderar att leda till omfattande förändringar för organisationen. Inkrementell innovation kan definieras som gradvisa och kontinuerliga förändringar i det befintliga produktionssystemet med upprätthållandet av befintliga nätverk och kunskaper, medan radikal innovation innebär diskontinuerliga förändringar där delar av eller hela systemet byts ut och därmed kräver ny kunskap och nätverk. (Carrillo-Hermosilla et al., 2010) I kontexten av grön innovation visar studier att inkrementella förändringar många gånger är otillräckliga för att klara hållbarhetsmål och minska klimatavtryck, något som uppmanat till radikal innovation och systemförändringar (Nill & Kemp, 2009). Grön innovation tenderar därför att vara av radikal karaktär med helt nya teknologier, vilket medför utmaningar då företag ofta saknar nödvändig marknads- och teknisk erfarenhet (Pippel, 2015). Däremot är en effekt av gröna radikala innovationer hur de påverkar andra företags arbete med hållbarhet i hela industrin (Hansen et al., 2002), vilket kan ha positiva följder för klimatomställningen.

Jämfört med inkrementell innovation kräver radikal grön innovation större finansiella resurser, en hög grad av intern innovationskapacitet och mer samarbete med externa parter (Kiefer et al., 2019). Då radikal grön innovation präglas av hög komplexitet, osäkerhet och finansiella risker, innebär det otaliga utmaningar för företag som implementerar dem (Kennedy et al., 2017). Utveckling av en produkt, tjänst eller process som ämnar att reducera klimatavtryck och vara långsiktigt hållbar framstår därmed som en relativt komplex uppgift. De Marchi och Grandinetti (2013) menar att grön innovation ställer krav på ny information och kompetens som ligger utanför den traditionella kunskapsbasen i en industri. Studien tar även upp hur samarbete med externa aktörer bidrar till en ökad kunskapsbas och därmed underlättar arbetet med grön innovation, vilket är ett tema som återkommer i flera studier om grön innovation och därför behandlas nedanför.

2.2 Samarbete för grön innovation

Cainelli et al (2012) menar att interaktion med externa aktörer, såsom konkurrenter, kunder och publika institut främjar arbetet med grön innovation. Forskarna skriver att investeringar i grön innovation gynnas av dialoger mellan företag, sektorer och nätverk, då det resulterar i kunskapsspridning. Dessa interaktioner möjliggör gemensamt lärande, och har visat sig öka introduktionen och spridningen av grön innovation.

Pereira et al (2020) redogör för att samarbete för grön innovation har definierats på olika sätt i tidigare studier. En möjlig beskrivning är sammankopplade organisationer som skapar, förvärvar och integrerar den kunskap och expertis som krävs för att innovera och utveckla komplexa teknologier. Andra menar att samarbete för grön innovation associeras med partnerskap mellan aktörer i syfte att dela på kostnader. Ytterligare definitioner belyser vikten av aktivt engagemang och strävandet mot ett gemensamt mål. Med grund i detta ser uppsatsen samarbete för grön innovation som en kontinuerlig process av interagerandet mellan olika aktörer i syfte att säkerställa nödvändiga resurser och kompetenser för att uppnå den gemensamma målsättningen.

Forskningen om samarbete för grön innovation har studerats i en någorlunda omfattning när det gäller vissa aktörer. Bland dessa finns samarbetet mellan företag och universitet samt

forskningsinstitut, då de har potentialen att bidra med relevant kunskap, resurser och expertis som är nödvändig för grön innovation (Kobarg et al., 2020). Ytterligare omfattande litteratur finns om samarbete i leverantörskedjan och med kunder. Pereira et al (2020) menar att det förstnämnda ökar företags förståelse av grön innovation, då kunskap om en köparens produktionsprocess gör det möjligt för företag att förbättra sin miljöprestanda. Gällande samarbete med kunder kan företag öka sin kunskap om framtida lösningar i syfte att möta efterfrågan hos alltmer klimatmedvetna kunder.

Det råder alltså en slags konsensus i forskningen om att grön innovation gynnas av samarbete. Forskare inom området hävdar däremot att litteraturen om samarbete för grön innovation nyligen börjat växa fram, varav de uttrycker ett behov av ytterligare studier (Christensen et al., 2019 se Araújo & Franco, 2021). Tidigare studier berör framförallt de prestationer som samarbete ger upphov till för företag, vilket lett till att den mesta forskningen som gjorts har varit av kvantitativ karaktär (Araújo & Franco, 2021). Även i litteraturöversikten av Pereira et al (2020) framgår det att kvantitativa metoder är dominerande inom forskningsområdet. Därmed finns ett behov av fler kvalitativa studier, då det skulle möjliggöra djupgående insikter i de samarbeten som utvecklar grön innovation (Melander & Arvidsson, 2022). Araújo och Franco (2021) hävdar att kvalitativa studier representerar en möjlighet till att förstå hur och varför företag samarbetar i utvecklingen av grön innovation.

2.3 Joint venture-bolag som samarbetsform

Hur samarbetet mellan aktörerna går till beror i sin tur på vilken typ av samarbetsform som involverade parter antar för att utveckla den gröna innovationen. Med grund i att samarbete för grön innovation kan ses som en kontinuerlig process av interagerandet mellan olika aktörer, med syftet att säkerställa nödvändiga resurser och kompetenser för att uppnå den gemensamma målsättningen, är en av möjliga former samarbete i ett joint venture-bolag.

2.3.1 Vad är ett joint venture-bolag?

Joint venture-bolag (JV-bolag) är en form av strategisk allians (Uddin & Akhter, 2011), som uppstår när två eller flera befintliga företag gemensamt skapar en ny och enskild affärsenhet (Dhaundiyal & Coughlan, 2020). Det innebär att partnerbolagen som ingår i ett JV-bolag allokerar delar av sina resurser till den gemensamma affärsenheten samtidigt som partnerbolagen upprätthåller sin ursprungliga verksamhet (Uddin & Akhter, 2011). Trots att litteraturen lyfter många fördelar med JV-bolag visar studier att upp till 50 procent av alla JV-bolag misslyckas (Goyal & Dubay, 2022), vilket belyser vikten av ett välfungerande samarbete.

2.3.2 Motiv till att bilda ett joint venture-bolag

Kanter (1994) beskriver i sin studie att framgångsrika allianser tenderar att genomgå ett antal överlappande faser, vilka sträcker sig från det initiala mötet till att partnerskapet växt och utvecklats. Forskaren menar att såväl valet att ingå samarbetet som relationens mognad under partnerskapets gång har en inverkan på hur samarbetet i alliansen kommer att fungera. Till följd av att faserna överlappar varandra ämnar uppsatsen att förstå de initiala anledningarna till att ingå ett JV-bolag, då de antas påverka hur samarbetet fortlöper. I litteraturen framgår självständighet, kunskaps- och teknologiutveckling, risk- och kostnadsminskning samt marknadsstyrka som vanligt förekommande motiv för bildandet av ett JV-bolag.

2.3.2.1 Självständighet i joint venture-bolag

Smith (2015) redogör för att företag kan skapa enheter i form av självständiga företag, och nämner att det kan ta form genom antingen en enhet som är helägt av ett partnerbolag eller ett JV-bolag där flera bolag ingår. Författaren belyser vikten av självständighet i detta sammanhang, och att formandet av ett JV-bolag ger upphov till flera viktiga aspekter. Han menar att ett JV-bolag kan leda till större handlingsfrihet där det inte råder krav på användning av befintliga tekniker eller att tillgodose befintliga kunders behov, vilket brukar vara fallet med enskilda företag. Istället blir det möjligt att pröva nya metoder och tillvägagångssätt.

Smith (2015) skriver att självständigheten möjliggör för JV-bolag att skapa en subkultur på egna villkor. Det innebär att JV-bolag inte behöver anpassa sig till partnerbolagen där det redan har skapats en väletablerad kultur och rutiner, vilket potentiellt kan bidra till mindre störningar för JV-bolag. Utan störningar som företagspolicys eller interna stridigheter kan anställda inom ett JV-bolag öka sin sammanhållning och därmed rikta sitt fokus mer specifikt på innovation. (Smith, 2015).

2.3.2.2 Kunskaps- och teknologiutveckling i joint venture-bolag

Klijn et al (2010) redogör för tidigare forskning som studerat potentiella motiv bakom bildandet av ett JV-bolag, varav ett av dem är kunskaps- och teknologiutveckling. Forskarna skriver att partnerskapet möjliggör utbyte av kunskap och teknologi, vilket innebär att företagen kan utveckla nya färdigheter och kompetenser. I sin tur kan detta bidra till ett mer effektivt utvecklingsarbete för företagen som de sedan kan använda i deras egna interna utveckling. Det innebär också att företag kan dela på kostnader kopplade till forskning och utveckling och att kompletterande teknik kan delas mellan samarbetsparterna.

Chen och Lin (2004) redogör för att företag i dagsläget inte enbart kan förlita sig på intern utveckling inom sina egna gränser, utan att de även behöver använda kunskap och kapacitet från andra företag. Chen et al (2017) menar att en implementering av detta tillvägagångssätt i form av ett JV-bolag kan leda till att företag både får kunskap om hur man uppnår bättre innovationsresultat, och även hur man utvecklar rutiner för att hantera extern kunskap. De menar att detta i sin tur kan bidra till möjligheter för företag att använda denna externa kunskap i sina innovativa processer. Ytterligare studier visar att företag kan öka sin innovationskapacitet och konkurrenskraft genom att ingå i en allians, såsom ett JV-bolag, vilket är en följd av bland annat den kunskap och teknologi som uppstår (Ferreira et al., 2021).

2.3.2.3 Risk- och kostnadsminskning i joint venture-bolag

Ett annat motiv som kan vara en förklaring till varför företag väljer att ingå i ett JV-bolag är det faktum att det bidrar till risk- och kostnadsminskning. Smith (2015) redogör för att JV-bolag bidrar till att det sker en riskspridning mellan företag, vilket även andra forskare poängterar.

Johnson och Houston (2000) menar att JV-bolag är en attraktiv mekanism för riskreduktion eftersom risker och kostnader delas med samarbetspartners. De beskriver vidare att i de fall där det råder en potentiell osäkerhet kring efterfrågan och utfallet av en produkt eller tjänst, men där företag fortfarande vill genomföra en innovation, kan det vara fördelaktigt att genomföra innovationen inom ett JV-bolag då investeringskostnaden inte blir lika hög för respektive företag. Chen et al (2017) belyser också vikten av riskminskning och nämner att den mångfald av kunskap som tillkommer med att ingå i ett JV-bolag kan bidra till riskreduktion, då det finns flera perspektiv i konstellationen. Klijn et al (2010) förklarar även att den totala investeringskostnaden eller risktillgången för ett projekt kan minskas då JV-bolag kan kombinera deras expertis och outnyttjade resurser de har i respektive bolag.

2.3.2.4 Marknadsstyrka i joint venture-bolag

Genom att ingå i ett JV-bolag kan företag skapa marknadsstyrka (Glaister et al., 2003; Glaister & Dong, 2006). Marknadsstyrkan i ett JV-bolag kan innefatta att företag kan upprätthålla sin marknadsposition och reducera konkurrens (Glaister & Buckley, 1996). Klijn et al (2010) hänvisar till tidigare forskning som menar att i de fall där företag strävar efter att vara marknadsledande inom ett område, kan det underlättas genom att alliera sig med konkurrenter eller andra organisationer för att "blockera" andra företag från att genomföra samma typ av innovation.

2.3.3 Faktorer som påverkar samarbetet i joint venture-bolag

Trots ett väl genomtänkt och detaljerat avtal, kan inget formellt kontrakt förutse eller besvara alla händelser och problem som kan uppstå mellan partnerbolagen i ett JV-bolag (Cullen et al., 2000). Därmed finns det flera kritiska faktorer som påverkar hur väl samarbetet fortlöper efter bildandet, där förtroende, kontroll, lärande och engagemang framgår som viktiga i litteraturen.

2.3.3.1 Förtroende i joint venture-bolag

Wilson och Brennan (2009) hänvisar till tidigare forskning som identifierat förtroende som en kritisk faktor vid partnerskap och allianser. De skriver att utvecklandet av ett partnerskap som genomsyras av förtroende är det mest effektiva sättet att förlänga en affärsrelation. Långsiktiga

relationer och förtroende nämns som essentiellt för att kunna utveckla normer för utbyte inom partnerskapet, vilket leder till effektiv kommunikation, informationsutbyte och gemensam lönsamhet. Därmed menar forskarna att en hög nivå av förtroende kan ses som nödvändigt för ett framgångsrikt JV-bolag. Forskarna definierar förtroende i denna kontext som "viljan att lita på en JV-partner och förvänta sig att den ska bete sig på ett ömsesidigt acceptabelt sätt". Cullen et al (2000) beskriver att relationella faktorer, däribland förtroende, är kritiska för ett friktionsfritt samarbete i en allians då inget kontrakt kan redogöra för varje oförutsedd händelse eller konflikt som uppstår i samarbetet.

Inkpen och Currall (2004) undersöker i sin studie JV-bolag i en bredare mening och menar att förtroende spelar en viktig roll för samarbetet mellan de olika parterna. De anser att förtroende bör ses som ett utvecklande koncept, snarare än statiskt, eftersom när partners över tid lär sig om varandra och JV-bolaget blir en driftsenhet, så kommer nivån på förtroende att förändras. Forskarna skriver att det är mer troligt att förtroendet mellan parterna växer snarare än slits ut över tid, speciellt när parterna möter samarbetets förväntningar. Å andra sidan finns det en risk att förtroendet minskar av negativa uppfattningar och icke-samarbetsvilliga beteenden av partnerbolagen (del Mar Benavides-Espinosa & Ribeiro-Soriano, 2014).

2.3.3.2 Engagemang i joint venture-bolag

Vidare menar Cullen et al (2000) att även om strategiska allianser, såsom ett JV-bolag, formars med grund i operationella, funktionella och ekonomiska fördelar är relationella faktorer det som möjliggör att alliansen fungerar effektivt i den dagliga verksamheten. Partnerbolagen måste därför ge ledningen av alliansen självständighet, resurser och tid att bygga upp relationer som sträcker sig bortom det formella kontraktet. Forskarna menar att engagemang därmed är en viktig faktor för att alliansen ska kunna uppnå sin strategiska potential. Dessutom skriver de att bristfälligt engagemang leder till att parterna inte delar med sig av information mellan varandra. Resultatet blir då ett samarbete där det nödvändiga kunskaps-, informations- och teknologiutbyte inte sker i lika stor utsträckning eller i värsta fall uteblir.

Engagemang är även något som del Mar Benavides-Espinosa och Ribeiro-Soriano (2014) skriver är nödvändigt i ett JV-bolag för att överkomma naturligt motstånd mot risk, förse samarbetet med

nödvändiga resurser och uppmuntra informationsutbyte. Forskarna hänvisar till tidigare studier som hävdar att engagemang inkluderar att vidta nödvändiga åtgärder för att upprätthålla relationerna mellan partnerbolagen genom att bidra med den personal, tid och resurser som krävs. Detta är viktigt då ett större engagemang gör att parterna i ett JV-bolag kommer anstränga sig mer för att lösa eventuella samarbetsproblem (Arino & de la Torre, 1998).

En annan viktig aspekt av engagemang lyfts av Wong et al (2005), som hävdar att engagemanget i en strategisk allians hör ihop med hur väl företagen kommer överens om den gemensamma målsättningen. De skriver att när mål utformas i ett partnerskap uppfattar organisationer att de kan uppnå sina egna mål endast om de andra också uppnår sina mål. Genom att utforma mål tillsammans kan ett gemensamt engagemang uppstå som förenar organisationerna i partnerskapet.

2.3.3.3 Lärande i joint venture-bolag

Förtroende och engagemang anses som tidigare nämnt kritiskt för informationsutbyte i ett JV-bolag (Cullen et al., 2000). Detta utbyte är nödvändigt för att parterna i ett JV-bolag ska kunna lära sig av varandra. Inkpen och Currall (2004) menar att lärandeprocessen i ett JV-bolag kan ses utifrån två perspektiv, där det ena perspektivet syftar till att lära sig *om* samarbetsparterna, medan det andra perspektivet avser att lära sig *från* samarbetspartnern. Det förstnämnda innebär att företagen i ett JV-bolag är medvetna om vilka kompetenser och färdigheter som de andra parterna besitter, vilket ger dem större insikt i hur dessa kan kombineras mest optimalt. Det andra syftar till att företagen lär sig från andra parter och använder denna kunskap för att förbättra verksamheten och uppnå mål, vare sig det gäller JV-bolaget eller det enskilda partnerbolaget. Chen et al (2017) påstår dessutom att JV-bolagets förmåga att lära sig av partnerbolagens kunskap har en stor inverkan på JV-bolagets innovationskapacitet.

2.3.3.4 Kontroll i joint venture-bolag

Kontroll ses som en viktig faktor för samarbetet inom ett JV-bolag, då syftet är att säkerställa att mål och strategier uppfylls samt att JV-bolaget arbetar på ett sätt som är förenligt med

samarbetets ändamål (Inkpen & Currall, 2004). Parkhe (1993) beskriver att när två eller flera företag kombinerar deras tillgångar av strategiska skäl formas en allians, såsom ett JV-bolag, för att hantera dessa tillgångar. Han menar att de kontrollmekanismer som är nödvändiga för att säkerställa tillgångar och resurser riskerar att bli oerhört kostsamma om förtroende inte finns mellan parterna. Kontrollmekanismer inkluderar verktyg som övervakning, administration, ledning och styrning i en allians, vilka forskaren menar leder till höga kostnader och därmed minimerar den potentiella vinst som samarbetet genererar.

Ett flertal studier åskådliggör att förtroende och kontroll kan ses som substitut inom ett JV-bolag (Inkpen & Currall, 2004; Parkhe, 1993). Parkhe (1993) hävdar att kontrollmekanismer inte är nödvändiga när det råder högt förtroende och engagemang mellan parterna. Liknande resonemang framförs av Inkpen och Currall (2004), som menar att förtroende minskar behovet av kontroll. Del Mar Benavides-Espinosa och Ribeiro-Soriano (2014) anser därtill att när parterna gradvis får mer erfarenhet och förståelse av samarbetet leder det till att de kommer välja mellan kontrollåtgärder och ett samarbete baserat på lärande.

Det framgår alltså i litteraturen att ett flertal faktorer är avgörande för hur samarbetet fortlöper, varav engagemang, förtroende, lärande och kontroll återkommer frekvent. Däremot är det viktigt att ta i beaktning att mycket av den framstående forskning som genomförts publicerats för mer än ett decennium sedan (Kumar & Harish, 2019), vilket signalerar ett behov för ytterligare studier.

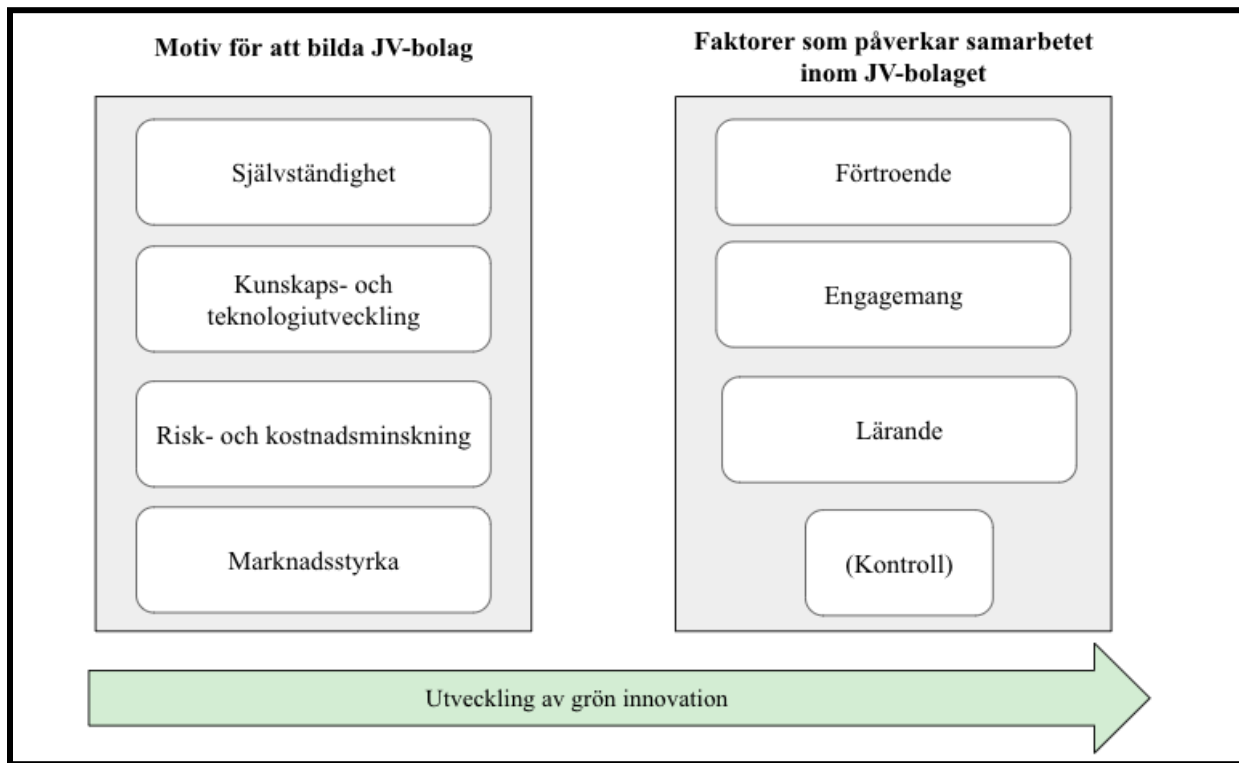
2.4 Teoretiskt ramverk

Det teoretiska ramverket är utformat för att förmedla en bild av samarbetsprocessen i det undersökta JV-bolaget som utvecklar grön innovation. Därigenom underlättar ramverket sökandet av vilka faktorer som upplevs påverka samarbetsprocessen. Då samarbetet inleds redan vid bildandet av JV-bolaget antas motiven få en inverkan på vilka faktorer som kommer påverka samarbetet över tid (Kanter, 1994).

Tidigare litteratur redogör för **självständighet** (Smith, 2015), **kunskaps- och teknologiutveckling** (Klijn et al., 2010; Chen & Lin, 2004; Chen et al., 2017; Ferreira et al., 2021), **risk- och kostnadsminskning** (Smith, 2015; Johnson & Houston, 2000; Chen et al., 2017; Klijn et al., 2010) och **marknadsstyrka** (Glaister et al., 2003; Glaister & Dong, 2006; Glaister & Buckley, 1996; Klijn et al., 2010) som förekommande motiv till att bilda ett JV-bolag.

Befintliga studier presenterar även ett antal faktorer som påverkar samarbetet i JV-bolag, vilka är **förtroende** (Wilson & Brennan, 2009; Cullen et al., 2000; Inkpen & Currall, 2004; del Mar Benavides-Espinosa & Ribeiro-Soriano, 2014), **engagemang** (Cullen et al., 2000; del Mar Benavides-Espinosa & Ribeiro-Soriano, 2014; Arino & de la Torre, 1998; Wong et al., 2005), **lärande** (Cullen et al., 2000; Inkpen & Currall, 2004; Chen et al., 2017) och **kontroll** (Inkpen & Currall, 2004; Parkhe, 1993; del Mar Benavides-Espinosa & Ribeiro-Soriano, 2014). Tidigare forskning beskriver dessutom att kontroll i ett JV-bolag kan ses som ett substitut till förtroende (Inkpen & Currall, 2004; Parkhe, 1993), engagemang (Parkhe, 1993) och lärande (del Mar Benavides-Espinosa & Ribeiro-Soriano, 2014), vilket förklarar varför denna faktor presenteras annorlunda i ramverket.

Eftersom studien ämnar att koppla samman forskning om grön innovation och studier om JV-bolag, förmodas utvecklingen av den gröna innovationen påverka vilka faktorer som är betydande för samarbetet. Därmed kommer litteraturen om grön innovation i teorikapitlet till användning vid studerandet av samarbetet i JV-bolaget. Detta representeras genom en grön pil i bilden.



Figur 1: Teoretiskt ramverk

3. Metod

I metodkapitlet presenteras de val som gjorts avseende forskningsstrategi, forskningsdesign, litteratur och empiri. Dessutom framgår valet av datainsamlingsmetod och dataanalysmetod samt kvalitetskriterier för undersökningen. Metodkapitlet redogör dessutom genomgående för varför dessa val anses lämpade för studien och vilka konsekvenser det medför.

3.1 Forskningsstrategi

Studien ämnar att undersöka vilka faktorer som upplevs påverka samarbetsprocessen i ett joint venture-bolag som utvecklar grön innovation, vilket innebär studerandet av samspelet inom en organisation. Då samarbete uppstår i interagerandet mellan olika aktörer avser studien att försöka fånga deltagarnas upplevelser av denna process, varav en kvalitativ forskningsstrategi anses mest lämpad. En kvalitativ forskningsstrategi tenderar att sätta individers uppfattning och tolkning av sin sociala verklighet i centrum (Bryman & Bell, 2017), något som denna undersökning eftersträvar. Deltagarnas uppfattning av sin verklighet utgör i sin tur grunden för besvarandet av studiens frågeställning, vilket innebär att arbetet strävar efter att “se världen med undersökningspersonernas ögon” (Bryman & Bell, 2017, s. 384). Tonvikten av detaljerade beskrivningar i studien är även något som tydligt karaktäriserar kvalitativ forskning, då detaljerna utgör kontexten för det beteende som sedan tolkas (Bryman & Bell, 2017). Detta innebär att studien antar ett interpretativistiskt synsätt (Bryman & Bell, 2017) för att kunna tolka deltagarnas uppfattning om samarbetet i utvecklingen av grön innovation.

Studien följer ett abduktivt angreppssätt, vilket Bryman & Bell (2017) presenterar som ett alternativ för att överkomma många av de begränsningar som hör samman med den deduktiva och induktiva processen. Studier som är av deduktiv karaktär utgår från det forskaren vet om ett teoretiskt område, varav en eller flera hypoteser formuleras för att sedan prövas genom empirin (Bryman & Bell, 2017). Därmed styrs datainsamlingsprocessen av teorin och de härledda hypoteserna, av vilken resultatet avgör om hypoteserna förkastas eller bekräftas. Forskning av induktiv karaktär följer emellertid en annan ordning där resultatet istället används för att

generera teori (Bryman & Bell, 2017). Många studier följer dock inte dessa logiker fullt ut, utan hamnar snarare någonstans däremellan och anses då följa ett abduktivt angreppssätt (Thornberg, 2012). Det innebär en kreativ och selektiv process där forskaren noga undersöker i vilken utsträckning som empiri överensstämmer med teori och till vilken omfattning som det kräver modifiering av teorin. Det handlar om att hitta situationer som inte helt och hållet kan förklaras av existerande kunskap och på så sätt upptäcka nya koncept, idéer eller förklaringar. Nya insikter ses då som resultatet av en modifiering och utveckling av befintlig kunskap som uppstår när forskaren upptäcker och försöker förklara ny empiri. (Thornberg, 2012) Vid abduktion ska därför forskarna vara mottagliga för att bli överraskade av resultaten, snarare än att använda dem för att bekräfta sin förståelse (Bryman & Bell, 2017). Denna studie följer det abduktiva angreppssättet genom att utgå från existerande teori, men som genom insamlad data öppnar upp för nya eventuella förklaringar om upptäckta företeelser.

3.2 Forskningsdesign

Uppsatsen utgörs av en fallstudiedesign och innebär att forskningen berör den specifika karaktär som det valda fallet uppvisar (Bryman & Bell, 2017), vilket i denna studie utgörs av ett JV-bolag bestående av tre partnerbolag. Forskning som utformas av denna design kännetecknas av att det är fallet i fråga som väckt intresse och där målet med studien är att åskådliggöra fallet detaljerat (Bryman & Bell, 2017). Aktualiteten i den gröna klimatomställningen väckte intresset av att undersöka det valda bolagets samarbete i utvecklingen av grön innovation, då satsningens storlek och omfattning har potential att bidra till denna omställning (se 3.3.2.1). Studien belyser genom datainsamlingen unika drag i detta fall, vilket innebär att forskningsdesignen i stor utsträckning följer ett idiografiskt synsätt (Bryman & Bell, 2017). Däremot används det valda fallet som ett medel för att öka kunskapen om en mer generell frågeställning. Det innebär att forskningen genomförs som en instrumentell fallstudie (Bryman & Bell, 2017), med förhoppningen om att studien bidrar med kunskap som är användbar även utanför fallets specifika kontext.

Emellertid är det en utmaning att framföra ett enda fall som representativt och få fram resultat som kan generaliseras och tillämpas på andra fall (Bryman & Bell, 2017). Denna uppsats är medveten om att fallstudien inte på något sätt kan ses som ett typfall med resultat som

representerar alla andra liknande fall. Istället ämnar studien att skapa mening i befintlig teori och generera nya och ingående förklaringar till forskningsområdet, vilket trots allt inkluderar en viss grad av teoretisk generaliserbarhet (Bryman & Bell, 2017). Valet av en fallstudie gör det möjligt att samla den mängd information och beskrivningar som krävs för att kunna bidra med kunskap som befintlig teori har bortsett från.

3.3 Urval

3.3.1 Val av litteratur

Litteraturgenomgången utgör en betydande del av en studie, i vilken forskarna både redogör för existerande kunskap och forskningsmetoder inom ett visst område, men även klargör vilka forskningsfrågor som befintlig litteratur inte besvarar (Bryman & Bell, 2017). I syfte att åstadkomma en välformulerad litteraturgenomgång skedde inläsningen av litteratur kontinuerligt under merparten av forskningsarbetet. Det innebar att teori och begrepp lades till allt eftersom uppsatsen tog form och det blev tydligare inom vilka kunskapsområden som nuvarande forskning är bristfällig.

Emellertid inleddes litteratursökningen med en genomgång av de mest hänvisade litteraturöversikterna inom ämnet grön innovation, då vi redan från början var intresserade av detta forskningsområde. Det medförde att vi snabbt fick en överblick av nyckelord relaterade till ämnet, vilket underlättade för senare sökning av litteratur. Dessutom bidrog det till en ökad förståelse för vilka teorier och begrepp som tenderar att återkomma i anslutning till grön innovation. Vi upplevde även den initiala sökningen som en effektiv metod för att hitta framstående forskare inom området och deras artiklar, då dessa tenderar att finnas citerade i litteraturöversikterna. Sammantaget blev det möjligt att sätta upp gränser för det forskningsområde som väckt vårt intresse, varav identifierade nyckelord som “green innovation networks”, “corporate green innovation” och “collaboration for green innovation” användes för vidare sökning i elektroniska databaser.

Vid användning av litteratur från internet är det viktigt att förhålla sig källkritisk till det man läser (Bryman & Bell, 2017), vilket vi upprätthöll genom en användning av “peer-reviewed”

artiklar samt en konsekvent bakgrundskoll av forskare och publikationer i Scopus och det norska kanalregistret. Vidare hade den initiala litteratursökningen ökat vår förståelse för vilka tidskrifter som publicerar forskning om grön innovation, däribland Journal of Innovation Management och Journal of Cleaner Production, något som underlättade valet av vetenskapliga artiklar i litteraturgenomgången.

Utöver att förmedla befintlig teori om det valda forskningsområdet är litteraturgenomgången ett sätt för forskarna att visa i vilka aspekter som nuvarande studier är begränsade (Bryman & Bell, 2017). Under läsningen av existerande litteratur framgick det att samarbete för grön innovation är något som studerats i relativt stor omfattning, framförallt gällande samarbete med aktörer som forskningsinstitut. Däremot blev det tydligt att forskningen inte relaterat grön innovation till specifika bolagsformer såsom ett JV-bolag. Befintlig litteratur redogör samtidigt för betydande kunskap om samarbete i JV-bolag, men inte JV-bolag som ämnar att utveckla grön innovation. Vid litteraturgenomgången blev det därmed klart att en forskningsfråga som riktar uppmärksamheten mot detta område har potentialen att bidra till den kunskap som befintliga teorier saknar.

3.3.2 Val av empiri

3.3.2.1 Val av fallföretag

Denna fallstudie innefattar en detaljerad och ingående undersökning av en organisation. Det valda JV-bolaget består av tre partnerbolag med en lång historia i svenskt näringsliv, varav tillgängligheten av nödvändig information ansågs tillräckligt stor. Åtkomst till bolagsinformation och närvaro i media bedömdes vara viktigt i möjliggörandet av en utförlig undersökning. Samtidigt grundades valet av JV-bolag främst på vårt eget intresse i organisationens arbete, då vi länge har följt klimatomställningen som sker i industrin. Idag behöver etablerade bolag implementera nya och hållbara lösningar för att begränsa sitt klimatavtryck, vilket vi ansåg att det valda JV-bolaget är ett praktexempel för. Däremot ville vi säkerställa att valet av fall möjliggör studiens syfte, vilket innebar att vi också sökte information om andra svenska JV-bolag. För att underlätta denna sökningsprocess utformades följande kriterier:

- i) JV-bolagets utveckling av grön innovation utgör kärnan i bolagets verksamhet
- ii) Den gröna innovationen går i linje med Sveriges klimatmål och har stor potential att bidra till klimatomställningen
- iii) JV-bolaget har existerat under tillräckligt många år för att undersökningsdeltagarna ska kunna reflektera över hur valet att ingå i ett JV-bolag har påverkat samarbetet och hur det förändrats över tid
- iiii) Tillgängligheten av information om JV-bolaget och partnerbolagen är stor

Ovanstående kriterier indikerar att valet av fall grundades i ett målstyrt urval, vilket innebär att fallet valdes ut strategiskt för att säkerställa relevans för vårt forskningsområde (Bryman & Bell, 2017). Vidare togs beslutet att undersöka det JV-bolag som initialt hade väckt vårt intresse, då det uppfyllde samtliga kriterier. Formen av det målstyrda urvalet kan därmed definieras som urvalet av ett kritiskt fall, vilket innebär att man väljer ett centralt fall som möjliggör slutsatser om företeelsen som är av intresse (Bryman & Bell, 2017). Det valda JV-bolaget är verksamt inom den svenska industrisektorn, en sektor som idag står för en tredjedel av Sveriges utsläpp av växthusgaser (Naturvårdsverket, 2021). JV-bolaget bildades år 2016 av tre partnerbolag i syfte att utveckla grön innovation för en industri utan koldioxidutsläpp. Således möter fallet både våra utformade kriterier och möjliggör studerandet av det valda undersökningsområdet.

3.3.2.2 Val av undersökningsdeltagare

Urvalet av undersökningsdeltagare i studien är av målstyrd karaktär. Det innebär att deltagare inte valts ut slumpmässigt, utan baserat på deras relevans för den frågeställning som studien ämnar att besvara (Bryman & Bell, 2017). Vidare är det målstyrda urvalet vad som benämns som ett a priori-urval, där villkoren för urvalet formades redan från början och förblev samma under studiens gång (Bryman & Bell, 2017). Detta gjordes då studien undersöker samarbete i ett specifikt JV-bolag bildat av flera befintliga företag, där deltagarnas uppfattning av sin sociala verklighet med största sannolikhet skiljer sig åt beroende på vilket partnerbolag de representerar. Genom att välja ut undersökningsdeltagare från olika partnerbolag inom JV-bolaget kunde vi således säkerställa ett någorlunda diversifierat urval.

Den form av målstyrt urval som studien tillämpar är det generiskt målstyrda urvalet, vilken Bryman och Bell (2017) menar skiljer sig från det teoretiska urvalet där forskaren fortsätter med sitt urval tills en kategori mättats med data. Generiskt målstyrt urval är istället vanligt när kontexter väljs ut och när forskningen strävar efter att få insikter i ett flertal roller i en organisation (Bryman & Bell, 2017). Redan i det tidigare skedet av forskningsprocessen ägnades därför en stor del av vår tid åt att identifiera och komma i kontakt med relevanta undersökningsdeltagare. Vi ville försäkra oss om att respondenterna hade tillräckligt med insikt i JV-bolagets verksamhet för att kunna besvara intervjufrågorna och därmed bidra till studiens frågeställning. Följande kriterier formades för att underlätta urvalsprocessen av deltagare:

- i) Deltagarens yrkesroll innefattar arbetsuppgifter relaterade till JV-bolaget
- ii) Deltagarens yrkesroll innebär insikter om hur partnerbolagets arbete relaterar till JV-bolaget
- iii) Deltagaren har varit anställd under tillräckligt lång tid för att kunna skapa sin egna uppfattning om hur samarbetet fungerar inom JV-bolaget

Med grund i ovanstående kriterier genomfördes fyra stycken intervjuer med beslutsfattare inom de olika partnerbolagen. Urvalsstorleken anses som lämplig med hänsyn till forskningens inriktning och syfte, det vill säga att besvara vilka faktorer som upplevs påverka samarbetsprocessen i ett JV-bolag som utvecklar grön innovation. Detta görs som tidigare nämnt genom en kvalitativ fallstudie med deltagarnas upplevelse av den undersökta företeelsen i centrum, varav undersökningsdeltagarna bidrog med tillfredsställande mängd data för uppsatsens slutsatser. Kriteriet för lämpad urvalsstorlek formulerades på basis att samtliga involverade partnerbolag i JV-bolaget bidrar med sin uppfattning om hur samarbetet fungerar i utvecklingen av den gröna innovationen. Då deltagarna aktivt har arbetat med JV-bolagets projekt är informationen som framkommer under datainsamlingen av djupgående karaktär, vilket innebar att antalet intervjuer ansågs tillräckligt för att kunna dra slutsatser.

Emellertid hade studien gynnats av fler intervjuer då det hade medfört att fånga flera individers upplevelse av samarbetet. Detta var även något vi ämnade att göra, men som med grund i urvalskriterierna visade sig vara svåröverkomligt. Under vår kontakt med partnerbolagen

framkom det tydligt vilka individer som var lämpade att intervjua med hänsyn till undersökningens fokus, då vi upprepade gånger blev hänvisade till samma kontaktpersoner.

Endast partnerbolag 1 skickade oss vidare till två intervjupersoner, vilket framstod vara en följd av att dessa personer sedan start varit involverade i JV-bolagets arbete. Trots att undersökningsdeltagarnas uppfattning av samarbetet förmodas att skilja sig åt beroende på vilket partnerbolag de tillhör, anses inte överrepresentationen från partnerbolag 1 försämra studiens kvalitet. Detta eftersom undersökningen inte är en jämförelsestudie, utan snarare ämnar att bidra till en förståelse av samarbetet i ett JV-bolag som utvecklar grön innovation. Med fler respondenter, och därmed ett större underlag för empirin, ansågs denna förståelse kunna öka.

Som nedanstående tabell (tabell 1) visar, innefattar samtliga deltagares yrkesroll en chefsposition inom organisationen. Detta innefattar både för- och nackdelar för undersökningen. Med grund i urvalskriterierna och för att få tillräckligt detaljerad information om samarbetet, insåg vi under kontakten med partnerbolagen att beslutsfattare med övergripande ansvar är de personer som bäst kommer kunna besvara studiens frågeställning. Emellertid utelämnar det övriga anställdas perspektiv om hur samarbetsprocessen går till, vilket hade varit intressant att undersöka då deras uppfattningar möjligen skiljer sig åt från de valda undersökningsdeltagarna.

Undersökningsdeltagare	Anställd hos	Nuvarande yrkesroll	Anställd sedan	Involverad i JV-bolaget sedan	Längd på intervju
1	Partnerbolag 1	Chefsroll inom industriomställningen	2001	2016	1 timme
2	Partnerbolag 1	Chefsroll inom affärsstrategi	2010	2016	1 timme
3	Partnerbolag 2	Forskningsledare	2004	2016	1 timme
4	Partnerbolag 3	Chefsroll inom offentliga relationer	2020	2018-2020	1 timme

Tabell 1: Undersökningsdeltagare

3.4 Datainsamlingsmetod

Syftet med datainsamlingen är att fånga respondenternas upplevelse angående samarbetet i JV-bolaget och dess utveckling av grön innovation, vilket innebär att undersökningen inleds med ett relativt tydligt fokus. Därmed ansågs semistrukturerade intervjuer som den mest lämpade datainsamlingsmetoden, då det säkerställer att kunna besvara studiens specifika frågeställning (Bryman & Bell, 2017). Det innebär att vi utformade en intervjuguide som täcker särskilda teman men som samtidigt inte behöver följas exakt, vilket Bryman och Bell (2017) menar ger en stor frihet till respondenterna att formulera sina svar fritt. Detta anses väsentligt vid semistrukturerade intervjuer eftersom frågorna gör det möjligt för oss att få en bättre bild av respondenternas sociala verklighet (Bryman & Bell, 2017).

Vid utformningen av intervjuguiden (se appendix) formulerades ett antal teman och intervjufrågor utifrån strukturen i det teoretiska ramverket. I syfte att säkerställa frågornas relevans gick vi dessutom igenom vårt insamlade material om JV-bolaget, vilket innehöll information tillgänglig på bolagets hemsida och i diverse nyhetsartiklar. Materialet samlades in under den inledande fasen av arbetet, men även kontinuerligt under arbetets gång med avsikt att skapa en helhetsbild av samarbetet. Genom att se över den insamlade informationen kunde vi säkerställa att frågorna inte berör områden som redan besvaras av tillgängligt material, och därtill visa att vi var pålästa inför våra intervjuer.

I syfte att möjliggöra den flexibilitet som är nödvändig vid semistrukturerade intervjuer, var det gällande formuleringen av intervjufrågor viktigt att inte utforma alltför riktade frågor (Bryman & Bell, 2017). En intervju bör inte innehålla ledande frågor (Bryman & Bell, 2017), vilket gjorde oss angelägna om att ställa olika slags frågor såsom uppföljningsfrågor. Dessutom avslutade vi intervjuerna med att fråga respondenten om de ansåg att något ytterligare borde ha tagits upp under intervjun, då det kan fånga information som annars hade uteblivit. Emellanåt ställdes även frågor bortom intervjuguiden i de situationer respondenten beskrev företeelser vi tidigare inte hade funderat över eller konkretiserat. Genom att modifiera datainsamlingen kunde vi utnyttja de möjligheter som uppstod i specifika situationer, vilket anses vara lämpligt i en fallstudie om det bidrar till nya teoretiska insikter (Eisenhardt, 1989).

Intervjuerna genomfördes virtuellt i form av videosamtal, något som var nödvändigt då vi befinner oss på annan ort än respondenterna och önskade att vara tillmötesgående. En utmaning med att kontakta potentiella undersökningsdeltagare var att de arbetar i företag med begränsad tillgänglighet för att medverka i en intervju. Dessutom nämnde flera av våra kontaktpersoner att de får regelbundna förfrågningar om intervjuer för uppsatsskrivande och annan forskning, vilket gjorde att vi behövde vara flexibla angående intervjutid. Initialt kontaktades flera beslutsfattare på vardera företag i syfte att öka sannolikheten för medverkan. Efter en tids mejlkontakt och inledande telefonsamtal fastställdes intervjutid, där det också framgick att en förutsättning för deltagandet var att undersökningsdeltagarna förblir anonyma i uppsatsen.

Bryman och Bell (2017) belyser vikten av den etiska aspekten av intervjun vilket innebär att behandla svaren konfidentiellt samt ge respondenten en tydlig redogörelse för vad undersökningen kommer att handla om. Vi har därför valt att respektera JV-bolaget och dess partnerbolags anonymitet genom att inte nämna något företag vid namn, och istället benämna dem som "partnerbolag 1", "partnerbolag 2" och "partnerbolag 3". Vi var dessutom noga med att inte formulera frågor som riskerar att beröra alltför känslig information, då vi inte vill skada respondenterna och samarbetet mellan företagen.

3.4.1 Datainsamling utveckling av grön innovation

För att samla in data angående JV-bolagets utveckling av den gröna innovationen formulerades följande frågor:

- Vi skulle gärna vilja att du berättar om var idén till utvecklingen av den gröna innovationen kom ifrån?
- Vi undrar om det initialt fanns något motstånd i något av partnerbolagen till att satsa på denna utveckling?
- Upplever du att det är marknadens efterfrågan eller klimatpolitiken som varit pådrivande för initiativet till utvecklingen av den gröna innovationen?

Den första frågan formulerades för att ge respondenten utrymme att berätta om idén bakom den gröna innovationen, vilket blev ett sätt för oss att fånga deltagarnas uppfattning om anledningen

till innovationen utan att leda in dem i en viss riktning. Tidigare litteratur lyfter ett flertal utmaningar med grön innovation (Smith, 2015; Carrillo-Hermosilla et al., 2009), varför den andra frågan är utformad för att undersöka om dessa utmaningar är något som påverkat samarbetet i utvecklingen av den gröna innovationen. Litteraturen framställer klimatpolitik och strikta miljöregulationer som en potentiell anledning till att bolag väljer att utveckla grön innovation (Porter, 1991). Till följd av detta ansågs det relevant att inkludera en fråga som fångar klimatpolitikens roll i utvecklingen av den gröna innovationen.

3.4.2 Datainsamling motiv för samarbetet i joint venture-bolaget

För att samla in data kring motiv för samarbete genom ett JV-bolag formulerades följande frågor:

- Vad upplever du som de främsta anledningarna till att ni valde att bilda ett joint venture-bolag och därmed samarbeta för att ta fram den gröna innovationen? Diskuterades någon annan samarbetsform?
- Vi skulle gärna vilja att du berättar om några specifika milstolpar i samarbetet från det att initiativet togs till idag?
- Tror du att de som arbetar med joint venture-bolaget upplever det som en egen organisation med sin egen kultur och arbetssätt, eller är det mer av en produkt av de tre partnerbolagen?
- Har ni under resans gång upptäckt ett behov av ny kunskap och information? Har det dykt upp något behov som ni från början inte hade räknat med?
- Alla tre partnerbolag är verksamma i industrier där forskning och utveckling är en stor del av verksamheten. Upplever du att den gröna innovationen krävt ännu mer av detta eller är det relativt likt ert tidigare sätt att arbeta?

Då samarbete för grön innovation kan ske i andra former än JV-bolag, formulerades den första frågan för att fånga undersökningsdeltagarnas upplevelse av anledningen till varför JV-bolaget bildades. Den andra frågan formulerades för att få en förståelse av hur samarbetet har fungerat och förändrats över tid, då samarbete för grön innovation kan ses som en kontinuerlig process (Pereira et al., 2020). Dessutom ville vi undersöka hur arbetssättet i JV-bolaget skiljer sig från det i partnerbolagen eftersom litteraturen menar att JV-bolag skapar en egen subkultur (Smith,

2015), varför den tredje frågan formulerades. Vidare hävdar befintlig teori att utvecklingen av grön innovation är en komplex uppgift som ställer krav på ny kunskap, forskning och utveckling (De Marchi & Grandinetti, 2013). Således formulerades de två sista frågorna för att fånga undersökningssdeltagarnas upplevelse av dessa behov.

3.4.3 Datainsamling faktorer som påverkar samarbetet i joint venture-bolaget

För att samla in data kring vilka faktorer som påverkat samarbetet i JV-bolaget formulerades följande frågor:

- Anser du att det ömsesidiga förtroendet mellan de tre partnerbolagen har kommit att förändras över tid och i så fall varför?
- Har det uppstått någon situation som inneburit en utmaning för samarbetet och i så fall hur hanterades denna situation?
- Finns det något behov av att lära sig från varandra inom projektet eller är samarbetet uppdelat på ett sätt så att detta behov inte finns?
- Är din åsikt att alla tre ägarbolag är lika drivande i utvecklingen av den gröna innovationen?
- Hur säkerställer ni att de mål och strategier som finns för joint venture-bolaget uppfylls?
- Finns det några funktioner som säkerställer att de tre ägarna kommunicerar effektivt och att samarbetet fortlöper som det ska?

Litteraturen menar att förtroende är en kritisk faktor för samarbetet i ett JV-bolag (Wilson & Brennan, 2009; Inkpen & Curall, 2004), varpå den första frågan formulerades för att fånga undersökningssdeltagarnas intryck av hur förtroendet förändrats under samarbetet. Den andra frågan utformades för att lämna utrymme för andra eventuella faktorer som har påverkat samarbetsprocessen. För att undersöka om lärande i JV-bolaget anses vara viktigt, likt det teorin menar (Cullen et al., 2000; Inkpen & Currall, 2004; Chen et al., 2017), formulerades den tredje frågan. Vidare anses engagemang även vara en viktig faktor i JV-bolagets samarbete (del Mar Benavides-Espinosa & Ribeiro-Soriano, 2014; Arino & de la Torre, 1998; Wong et al, 2005), varför den fjärde frågan formulerades för att få en förståelse om engagemanget är något som

påverkar samarbetet i det undersökta fallet. Då syftet med kontroll är att säkerställa att mål och strategier uppfylls (Inkpen & Curall, 2004) formulerades den femte frågan. Förhoppningen är att det kommer ge oss svar på vad undersökningsdeltagarna upplever att graden av kontroll är i JV-bolaget. Den sista frågan utformades för att fånga respondenternas uppfattning om partnerbolagens interaktioner i samarbetet.

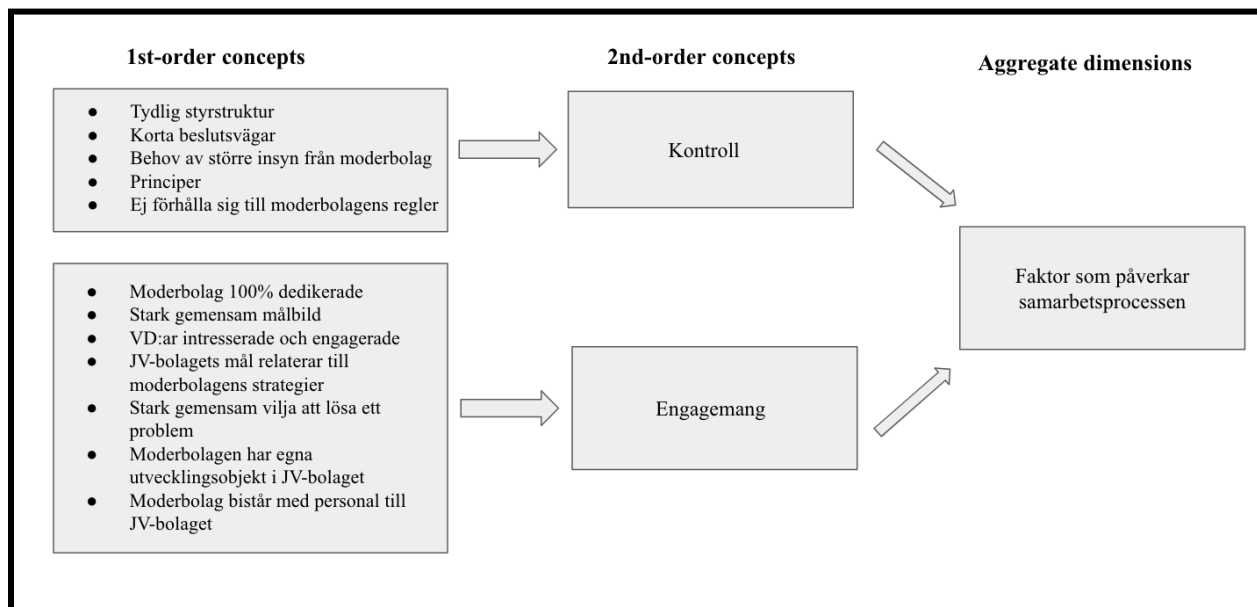
3.5 Dataanalysmetod

Data från intervjuerna analyserades parallellt som datainsamlingen fortfarande pågick, vilket är vanligt förekommande vid fallstudier och möjliggör den flexibilitet som kan vara fördelaktig vid datainsamling (Eisenhardt, 1989). Detta innebär att intervjuerna som spelades in direkt transkriberades för att urskilja de delar som uppfattades vara av teoretisk vikt. Ifall en deltagare exempelvis lade stor tonvikt på en specifik företeelse som påverkat samarbetet noterades det i form av anteckningar, vilket underlättade organiseringen av data. Analysen skedde därmed som en process där data bryts ned, studeras och jämförs för att skapa en tydligare bild av teorin.

Den valda metoden för dataanalys påminner om metoden som utvecklats av Gioia (Gioia et al., 2013). Det innebär att vi först gick igenom undersökningsdeltagarnas samtliga svar, vilket genererade en stor mängd information och skapade viss förvirring. Detta liknar vad Gioia et al (2013) benämner som "1st-order analysis", vilken utgör grunden för urvalet av information som sedan kan kategoriseras. Urvalet av kategorier baserades på huruvida den uppvisade informationen bidrar till studiens syfte och därmed fångar hur JV-bolaget samarbetar för utvecklingen av grön innovation. Denna process kallas enligt Gioia et al (2013) för "2nd-order analysis" och syftar till att underlätta valet av teman i struktureringen av data. Utifrån detta moment blev det möjligt att urskilja de dimensioner som tillför värde för studiens syfte och är teoretiskt användbara. Struktureringen av data enligt denna metod utgör tillsammans med teorin grunden för studiens analys.

Ett exempel på hur tillvägagångssättet för dataanalysen gick till återfinns nedan (figur 2). Till vänster återfinns företeelser som initialt urskiljdes ur empirin, vilket senare ledde till en kategorisering av teman (här: "Kontroll"; "Engagemang"). Kategoriseringen av teman gjorde det

möjligt att skapa dimensioner som tillför värde för studiens syfte (här: "Faktor som påverkar samarbetsprocessen").



Figur 2: Exempel på tillvägagångssättet för dataanalysen

Den data som anses vara relevant för uppsatsens frågeställning presenteras som empiri, vilken är uppdelad i ett flertal rubriker. Denna uppdelning genomfördes efter att insamlad data studerats och jämförts, eftersom det då blev möjligt att sortera undersökningsdeltagarnas svar baserat på vilka delar av samarbetet de lade tonvikt på. Till viss del var denna uppdelning en utmaning, då semistrukturerade intervjuer inte följer ett strikt frågeschema utan istället inbegriper flexibilitet utifrån undersökningsdeltagarnas svar (Bryman & Bell, 2017). Det medförde att de olika respondenternas data i flera aspekter skilde sig åt och behövde läsas igenom många gånger för att kunna organiseras. Genom att utgå från uppsatsens teoretiska ramverk och därtill urskilja tyngdpunkten i undersökningsdeltagarnas svar blev uppdelningen av empirin genomförbar. Dessa teman är uppdelade i tre kategorier: Joint venture-bolaget; Motiv till bildandet av ett joint venture-bolag för grön innovation; Faktorer som påverkar samarbetet i joint venture-bolaget. Presentationen av empirin underlättade den senare analysen, då analysen följer en snarlik struktur.

3.6 Reliabilitet och validitet

Enligt Bryman och Bell (2017) är reliabilitet och validitet två viktiga kvalitetskriterier för företagsekonomisk forskning. Det förstnämnda hör ihop med tillförlitlighet och syftar till om resultaten skulle bli samma om undersökningen genomförs igen, medan det senare handlar om undersökningens slutsatser hänger ihop. Emellertid råder det meningsskiljaktigheter huruvida dessa kriterier verkligen är tillämpbara på kvalitativ forskning, då Bryman och Bell (2017) menar att de framförallt är förekommande inom kvantitativa undersökningar. Samtidigt använder många kvalitativa forskare ändå dessa kriterier på ett snarlikt sätt (Bryman & Bell, 2017).

Extern reliabilitet handlar om i vilken omfattning som en undersökning kan upprepas, vilket är svårt att tillgodose i kvalitativ forskning då sociala förutsättningar vid en studie osannolikt kan replikeras på nytt (Bryman & Bell, 2017). Detta instämmer även för vår studie, då insamlad data är resultatet av fallets unika kontext. Till följd av att undersökningsdeltagarna och JV-bolaget önskas vara anonyma är det dessutom svårt att återge specifika förhållanden som underlättar vid en eventuell replikation av studien. Därför ämnar vi istället att på ett utförligt och begripligt sätt beskriva hur data samlades in och analyserades. Vidare är det viktigt att vara medveten om att forskarna har en viss påverkan på svaren vid genomförandet av intervjuer beroende på hur frågorna ställs, vilket vi eftersträvar att undvika genom att ställa öppna frågor.

Intern reliabilitet handlar om att forskarna som genomför en studie är eniga om hur insamlad data och slutsatser ska tolkas (Bryman & Bell, 2017). Vi uppnår detta i studien genom att först gå igenom material från transkriberingen och inspelade intervjuer enskilt, följt av en gruppdiskussion om hur empirin bör tolkas.

Extern validitet är ett svårt kriterium att tillgodose vid användning av kvalitativa fallstudier (Bryman & Bell, 2017), vilket är fallet i denna uppsats. Termen definieras som den grad i vilken undersökningens resultat kan generaliseras till andra sociala kontexter och omständigheter. Denna studie undersöker endast ett JV-bolag, något vi är medvetna om försvårar möjligheten att uppnå de krav som kriteriet ställer. Däremot ämnar vi att i den mån det går detaljerat redogöra för fallets kontext i empirin, vilket bidrar till att uppsatsens slutsatser i viss utsträckning är

tillämpbara även för andra JV-bolag med liknande karaktärsdrag. Vidare utgår studien från tidigare litteratur och ämnar alltså inte att skapa en helt ny teori, varav undersökningens resultat ändå kan anses generaliseras på andra liknande bolag.

Intern validitet beskrivs som överensstämmelsen mellan det forskarna observerar och de teoretiska förslag som utvecklas (Bryman & Bell, 2017). Vidare framställs intern validitet som en styrka i kvalitativ forskning till följd av interaktioner i en social enhet, något som möjliggör för forskarna att tillförsäkra överensstämmelsen mellan teoretiska förslag och observationer. Semistrukturerade intervjuer som inkluderar en hög grad av flexibilitet medförde att vi var mindre benägna att utforma frågor som endast ämnar att bekräfta föreslagen teori. På så sätt blev vi mer lyhörda för undersökningsdeltagarnas individuella upplevelser, vilket gjorde att observationerna gav en mer korrekt bild av deltagarnas sociala verklighet. Vidare utförs studien av tre personer med olika perspektiv, vilket ökar sannolikheten för att upptäcka nya infallsvinklar i insamlad data och förstärker tillförlitligheten i studiens upptäckter (Eisenhardt, 1989). Dessutom är studien av abduktiv karaktär och använder därmed befintlig teori för att med insamlad data göra en tolkning av tidigare forskning. Risken för feltolkningar av observationerna minskar i och med att en helt ny och banbrytande teori inte utvecklas i studien.

4. Empiri

I empirikapitlet presenteras data från intervjuerna med partnerbolag 1, 2 och 3. Presentationen av empirin utgår från uppsatsens teoretiska ramverk, med undantag för den första delen som ger en introduktion om det undersökta joint venture-bolaget och partnerbolagens roll i samarbetet. Därefter presenteras, likt ramverkets struktur, de motiv som upplevs ha lett till bildandet av joint venture-bolaget, följt av de faktorer som undersökningsdeltagarna upplever påverkar samarbetet.

4.1 Joint venture-bolaget

Utifrån tidigare läsning och intervjuer framgår det att JV-bolaget är ett forsknings- och utvecklingsbolag där vardera partnerbolag äger en tredjedel. Samtliga partnerbolag arbetar med naturresurser i sina tillverkningsprocesser, vars slutprodukter används av en rad olika industrier i Sverige såväl som internationellt. Alla tre är stora, väletablerade bolag med en lång historia inom svenskt näringsliv och offentlig sektor.

Partnerbolag 2 och 3 har sedan länge arbetat tillsammans då tillverkningen i partnerbolag 3 är beroende av de produkter som produceras av partnerbolag 2. Tillverkningsprocesserna i bolagen gör dem till stora koldioxidutsläppare i industrin. Således förklarar en respondent från partnerbolag 1 att det bedömdes som oundgängligt att båda bolagen aktivt arbetar för en ny slags värdekedja för att kunna möjliggöra en omställning till utsläppsfri produktionsteknik, och därigenom utveckla grön innovation. Både intervjupersonen från partnerbolag 2 och en från partnerbolag 1 beskriver teknikchefen på partnerbolag 3 som initiativtagare till den gröna innovationen efter att han kommit till insikt om att bolaget måste tänka om och tänka nytt. Det förklaras att det föll sig naturligt att utveckla den gröna innovationen med partnerbolag 2, eftersom de sedan decennier tillbaka arbetat i materialflödet tillsammans. Partnerbolag 3 förstod även att omställningen till den gröna innovationen skulle kräva enorma mängder energi, rättare sagt ungefär 10% av den svenska elkonsumtionen. De valde därför att kontakta partnerbolag 1,

en energiproducent som länge arbetat med omställningen till hållbara processer. Året var 2016 och de tre företagen tog beslutet om att samarbeta för utvecklingen av den gröna innovationen.

4.2 Motiv till bildandet av ett joint venture-bolag för grön innovation

4.2.1 Självständighet i ett joint venture-bolag för grön innovation

En av undersökningspersonerna från partnerbolag 1 förklarar att de tidigt insåg att de kunde få stöd från myndigheter, vilket blir mycket enklare om man har en juridisk enhet. Vidare förklarar han att ambitionerna för samarbetet var väldigt höga redan från början med bland annat visionen om pilotanläggningar, något som gjorde det svårt att lägga det i ett projekt:

“Man måste ju ha en balansräkning och så var det inte bara powerpoint i projektet så att säga, utan det var att vi faktiskt skulle göra saker och skulle få stöd och så vidare och då följde det väldigt naturligt att göra ett joint venture.”

En annan person från samma partnerbolag nämner att beslutet om att bilda ett JV-bolag fattades när frågor började dyka upp gällande hur man ska göra med personalen, vems balansräkning tillgångarna ska ligga hos och hur resurser ska lånas av varandra. Intervjupersonen förklarar hur diskussionen fördes:

“Och är vi tillräckligt intresserade av det? Ja, då kan vi väl gå in med en tredjedel var då i tron om att vi ungefär går därifrån med en tredjedel av värdet var. Ja, men då är det nog enklast att bara göra ett samägt bolag av det.”

Vidare menar samma intervjuperson att JV-bolaget gör det möjligt att samla alla immateriella rättigheter i ett gemensamt bolag. Han berättar även om ytterligare en anledning med att ingå i ett JV-bolag:

“Det vi sa tidigt var att vad vi vill åstadkomma är ju på något sätt att få småföretagens hastighet och o-krånglighet, det vill säga känslan av att det bara är att köra. Samtidigt vill vi ha storbolagens resurser.”

Samma respondent från partnerbolag 1 förklarar dessutom att partnerbolag 3 kommer behöva byta ut sina nuvarande anläggningar när den gröna innovationen är utvecklad. Valet att ingå i ett JV-bolag gör därför att de kan utnyttja dessa fram tills dess att tekniken behöver bytas ut.

4.2.2 Kunskaps- och teknologiutveckling i joint venture-bolag för grön innovation

Det framkommer att både partnerbolag 1 och 2 tidigare har fört interna diskussioner om liknande lösningar för att förändra nuvarande processer. Respondenten från partnerbolag 2 berättar att de under 70-talet hade börjat titta på fossilfria tillverkningsprocesser till följd av dåvarande energikris, varför en viss kompetens om fossilfria lösningar redan fanns i bolaget. Vidare hävdar hon att man redan från början visste om respektive partnerbolags kunskapsområden, varpå de insåg att det var möjligt att genomföra den gröna innovationen ifall de kombinerar deras kunskapsområden. Dessutom hade partnerbolag 1, som länge arbetat med skiftet till förnybar energi, funderat på hur de kan bidra till att minska utsläppen i industrin. En av intervjupersonerna i partnerbolag 1 berättar att han hade börjat skissa på alternativa processer för att få ned utsläppen, varav han under ett möte med partnerbolag 3 insåg att de höll på med samma idé:

“Teknikchefen på partnerbolag 3 och jag hade suttit och gjort samma servettkalkyl på varsitt håll och insåg ganska snart att om vi sitter på egen kammare och försöker lösa det här enskilt kommer det att gå snett. Utan det är liksom för stort, vi måste hålla ihop och planera för hela kedjan och synka investeringsbeslut framåt och utveckla tekniken ihop.”

Vidare förklarar samma intervjuperson från partnerbolag 1 vikten av att partnerbolagen har ett eget intresse i den utveckling som drivs av JV-bolaget. Han beskriver hur partnerbolag 2 och 3 redan från början hade uppenbara intressen av att utveckla den gröna innovationen, men att partnerbolag 1 inte riktigt förstod vad de skulle få ut av satsningen:

“Så när det gick från det första VD-mötet då gnagde det lite så här att ja, men vad har vi i det här då? Varför ska vi putta in liksom hundratals miljoner för att utveckla tillverkningsprocesserna för partnerbolag 2 och 3? Vi går ju inte med liksom något IP värde tillbaka, det blir nästan ren venture cap satsning i så fall.”

Respondenten berättar hur de löst denna asymmetri genom att forma ett utvecklingsobjekt som partnerbolag 1 ansvarar för, vilket gjorde att alla hade något att tillföra till satsningen.

4.2.3 Risk- och kostnadsminskning i ett joint venture-bolag för grön innovation

Respondenten från partnerbolag 2 förklarar att en utav de främsta anledningarna till valet av att bilda ett JV-bolag var till följd av den riskspridning som tillkommer:

“Joint venture-formatet valde vi för att dela risk. Även om vi såg att det var tekniskt gångbart och vi tror att det är kommersiellt gångbart så var det ett bra sätt att dela risk.”

Hon förklarar vidare att bolagen vid inledningsfasen ingick ett avtal som innebar en riskfördelning av investeringarna, som även säkerställde att alla parter gick in i detta tillsammans. Hon berättar att det som läggs in i JV-bolaget, det vill säga det som utgör delar av den gemensamma värdekedjan, också ska finansieras tillsammans. Vidare menar hon att den gröna innovationen är ett högriskprojekt eftersom ingen från början kunde veta hur utvecklingen skulle gå, varför ett JV-bolag blev ett bra sätt att sprida risk och veta hur vinst ska fördelas i framtiden. Riskfördelningen gör att bolagen är beredda att ta högre risker än vad de hade gjort i sina vanliga utvecklingsprocesser, vilket hon menar har ökat farten på utvecklingen av den gröna innovationen.

Vidare förklarar en respondent från partnerbolag 1 att samtliga partnerbolag inte såg kostnaderna som ett hinder för utvecklingen av den gröna innovationen. Han menar att de redan från början gjorde en tidsplan över andelen investeringar som ska finansieras, och att de initiala kostnaderna för projektet därmed framstod som relativt låga i relation till hela satsningen.

4.2.4 Marknadsstyrka i joint venture-bolag för grön innovation

Det framgår under intervjuerna med samtliga partnerbolag att initiativet till den gröna innovationen togs vid en tidpunkt då klimatmålen och klimatpolitiken hade börjat få allt större genomslagskraft. Målet om ett koldioxidfritt Europa 2045 och överenskommelsen i Parisavtalet hade gjort klimatfrågan allt mer publik, där kunder till partnerbolagen hade börjat prata om att konsumera mer hållbart. En av undersökningsdeltagarna från partnerbolag 1 beskriver hur framförallt klimatpolitiken drev på initiativet till den gröna innovationen:

“Då, år 2015/16, skulle jag säga att det var klimatpolitiken. Även om det var många saker som samverkade var Parisavtalet nog det som fick det att putta över skulle jag säga.”

Respondenten från partnerbolag 3 såg initiativet som ett måste för att möjliggöra industriomställningen och för att uppnå sitt mål om att vara fossilfria. En av undersökningspersonerna från partnerbolag 1 trodde sig minnas att VD:n på partnerbolag 3 sagt att de företag i industrin som inte nu förstår att man måste ställa om kommer man inte heller vara sentimental med. Vidare hävdar respondenten:

“Alltså business as usual finns inte längre, då är det mer: ‘Vad är lägsta kostnaden under antagandet att man kommer att ställa om?’ Det är det man måste byta till och ha som ny referensram.”

Samtidigt beskriver intervjupersonen från partnerbolag 2 att marknadens efterfrågan även var en bidragande faktor, då de upplevde att antalet framtida kunder till den gröna innovationen var enorm. Trots att partnerbolag 1 också upplevde att fler började prata om hållbar konsumtion menar de att marknadsefterfrågan inte hade någon inverkan på initiativet. De anser inte att anledningen till initiativet låg i att de såg en marknad för den gröna innovationen år 2016, då marknaden inte existerade vid denna tidpunkt. Istället ritade de upp en bild av vart de ville och ritade vägen dit baklänges, något de benämner som “backcasting”:

“Men om du backcastar istället och säger att om vi ska fortsätta kunna vara tillverkare 2050 då CO2 kommer kosta 20 000 euro per kilo att släppa ut, ja då måste vi ha en annan process och ska vi ha en annan process är det nog bäst att vi sätter igång nu.”

Respondenten från partnerbolag 3 förklarar att JV-bolaget idag ansöker om patent för den gröna innovationen, men att de däremot inte vill hindra andra från att göra samma omställning:

“Jag menar, vi tänker inte köra en ‘Coca-Cola’, det vill säga ta vårt recept och sedan låsa in det och inte låta någon annan titta på det, utan här kan man ju tänka sig olika typer av licensavtal sen.”

Vidare menar han att JV-bolaget redan nu har inspirerat den traditionella industrin att börja titta på hur de kan genomföra en liknande omställning och ta fram samma gröna innovationer. Han berättar att i princip alla i industrin nu undersöker detta på ett eller annat sätt, men att de initialt hade en negativ inställning till initiativet:

“Traditionellt har man alltid sagt så här: ‘Ja, men det här är en kemisk process. Det kommer att bli utsläpp. Vi kan inte göra någonting åt det, ni måste låta oss släppa ut.’ Och sen kom vi och så här: ‘Men vi tror att vi har kommit på en grej här som kan få bort utsläppen.’ Då förstör man ju hela det narrativet.”

4.3 Faktorer som påverkar samarbetet i joint venture-bolaget som utvecklar grön innovation

4.3.1 Förtroende i joint venture-bolag för grön innovation

Undersökningsdeltagaren från partnerbolag 1 beskriver hur förtroendet mellan de olika partnerbolagen har förändrats över tid. Han menar att det inledningsvis var väldigt starkt, men att de hamnade i en liten svacka när de stod inför flera viktiga beslut där alla skulle komma överens. Idag förklarar han att de är tillbaka på en ganska bra nivå i och med att många milstolpar i samarbetet har uppnåtts. Samtidigt hävdar respondenten att det beror på vem man frågar och

vilken arbetsnivå denna person befinner sig på, då han förmodar att personalen lägre ner i hierarkin kan ha en negativ attityd till samarbetet. Undersökningsdeltagaren från partnerbolag 2 menar att förtroendet stärks i och med att samarbetet tvingar bolagen att sitta tillsammans vid samma bord:

“Man tvingas prioritera det gemensamma samtalet och ta sig vidare i frågor så förtroendet har stärkts. Men det är inte så att det alltid är glass och ballonger, utan det är alltid diskussion eftersom man tycker olika och så är det.”

Respondenten från partnerbolag 3 förklarar att de olika partnerbolagen har en otrolig respekt för varandras kunskapsområden. Han belyser att partnerbolagen i JV-bolaget har olika arbetssätt och att det därför krävs ett förtroende mellan partnerbolagen att de får sköta sina respektive expertisområden. Dessutom menar en av respondenterna från partnerbolag 1 att det är viktigt att lita på varandra tillräckligt mycket för att kunna koordinera investeringsbeslut, vilket anses kritiskt för att gå i mål med den gröna innovationen.

4.3.2 Lärande i joint venture-bolag för grön innovation

Intervjupersonen från partnerbolag 3 beskriver att stoltheten i omställningen både märks inom JV-bolaget, men även ur ett employer branding perspektiv inom det enskilda partnerbolaget då det bygger intern stolthet. Därför tror han att personalen inte känner att de inte vill dela med sig av sin kunskap.

Samtliga partnerbolag har olika sätt att arbeta på och besitter även olika kompetenser. Undersökningsdeltagaren från partnerbolag 2 menar att informationsdelning och deras olika intresseområden underlättar samarbetet:

“Nej alltså, vi behöver lära oss från varandra. Det är en jätteviktig del i det hela, att vi har en mekanism i bolaget så att vi har olika ‘field of interest’ och det är ganska tydligt vem som gör vad. Sen har vi också informationsdelning däremellan, det här är en värdekedja så det gäller att vi tar ett beslut så att det är optimerat för värdekedjan.”

En av intervjupersonerna från partnerbolag 1 förklarar att tydligheten i partnerbolagens intresseområden bidrar till en symmetri i samarbetet, då det gör att alla får ut någonting av arbetet med den gröna innovationen. En annan person från samma bolag berättar även att de har lärt sig mycket forskning och utveckling tillsammans. Även om det är tydligt vilka partnerbolagens expertisområden är, beskriver han hur ny kunskap kan ge upphov till diskussioner i JV-bolaget:

“Vi lär ju oss grejer under tiden, alltså intellectual property och hur ska vi då dela den?”

Undersökingsdeltagaren från partnerbolag 2 berättar att det finns viss information som man inte vill dela med de andra bolagen i JV-bolaget. Det finns nämligen situationer där man kanske inte vill dela med sig av alla svar, men där man ändå kan ge lämpliga verktyg och råd till de övriga bolagen. Hon förklarar att JV-bolaget har kunnat lösa detta genom att ha förståelse för varandra:

“Vissa saker gör vi inte gemensamt, andra gemensamt och i vissa fall får vi lita på att den andra har svaret.”

Intervjupersonen från partnerbolag 3 förklarar att information- och kunskapsdelning sker såväl inom som utanför JV-bolaget. Genom partnerbolagens kunskap samt stöd från lärosäten och institutioner har den gröna innovationen främjat kunskap för andra industrier och företag:

“Vi har bidragit med kunskap, pengar och know-how från ägarbolagen, men vi har också fått otroligt mycket hjälp och stöd från lärosäten och institutioner. Så jag tänker att det här fyraåriga forskningsprogrammet har ju gagnat fler än enbart vår värdekedja, kunskapsnivån och kompetensen har ju höjts hos flera.”

4.3.3 Kontroll i joint venture-bolag för grön innovation

En av respondenterna från partnerbolag 1 beskriver att JV-bolaget har en VD som tillsammans med partnerbolagens strategichefer, eller andra motsvarande på koncernledningsnivå, utgör JV-bolagets styrelse och ansvarar för dess mål och strategier. Vidare representerar de tre VD:arna

från partnerbolagen ägarrollen över JV-bolaget, vilka under bolagsstämman i JV-bolaget är det högsta beslutsfattande organet. Däremot menar han att i och med att strategicheferna har styrelsefunktionen är JV-bolaget relativt fredad från de som vanligtvis har affärsansvaret ute på partnerbolagen. Han beskriver detta som nödvändigt då man vill göra något helt nytt, eftersom de som idag bär ansvaret för affärerna inte går in och “petar för mycket i det”.

Dessutom berättar undersökningspersonen från partnerbolag 2 att JV-bolaget under styrelsen även har styrgrupper som besitter mer teknisk kompetens. En av respondenterna från partnerbolag 1 förklarar att om styrgrupperna är osäkra på hur något bör hanteras, skickas det vidare till styrelsen som i vissa fall även skickar det vidare till VD:arna. Han menar att det möjliggör korta beslutsvägar, vilket anses som viktigt för att samarbetet ska fungera så bra som möjligt. Samtidigt som VD:ar och strategichefer ställer rätt tuffa krav har styrgrupperna fått ett relativt stort mandat för beslutsfattande, något han menar är möjligt på grund av att man inte förhåller sig till partnerbolagens egna regelböcker. Exempelvis berättar han att hans mandat för att ta beslut hos partnerbolaget är mycket mer begränsat än hos JV-bolaget. I JV-bolaget kan han utan problem fatta beslut om belopp som är 10 gånger större än de beslut han brukar ta, så länge det är inom ramen för projektet och förutbestämt av koncerncheferna. Därtill beskriver han att beslutsfattandet är relativt enkelt när koncerncheferna och styrelsen är övertygade:

“Alltså det är också en sån här grej att man tror ju att det var en lång och mödosam process att komma till att det här startade över huvud taget år 2016. Så var det inte alls, många av besluten har ju varit att när koncernchefen och styrelsen är övertygade - då åker man. Det är inte krångligare än så. Det blir inte bättre av att man har fler decimaler på analysen liksom.”

Samtidigt menar han att både styrelsen och styrgrupperna behövs för att driva JV-bolagets arbete framåt. Generellt anser han att det är viktigt att de olika funktionerna i JV-bolaget är involverade i arbetets utveckling, då de i sinom tid ska tillbaka in i partnerbolagen:

“Och sen när man då bemannar upp den här organisationen så finns det ju ofta lite en tanke om att en startup eller en disruptiv satsning ska vara i ‘baracken på gården med en armlängds avstånd’ och får sköta sig själva och man ska inte riktigt ha koll på vad de gör. Jag tror inte

riktigt på detta, eftersom förr eller senare så ska ju detta tillbaka in i partnerbolagen och då måste kunskapen överföras och ägarbolagens organisationer måste tro på det.”

Vidare förklarar intervjupersonen att bolaget utgörs av många principer, men att det inte finns mycket processer och regler:

“Vi vänder oss inte till paragraf 13, utan det finns ett antal personer som får lösa ut saker.”

Däremot menar respondenten från partnerbolag 3 att det förekommer arbetsprocesser på en lägre nivå i JV-bolaget. Han redogör för olika arbetspaket för forskning som styrs av ingenjörerna och där arbetsprocesserna kräver mycket fokus och framdrift på vad som behöver göras, vilket innebär att det råder tydliga riktlinjer att förhålla sig till.

En av respondenterna från partnerbolag 1 beskriver även betydelsen av att koncerncheferna hela tiden varit personligt involverade i JV-bolagets utveckling, vilket underlättat när konflikter uppstått. Han förklarar vidare:

“Så det finns ju alltid spänningar så man måste ha hängslen och livrem, och hängslen är att det är en skitbra idé och livremmen det är att man har koncerncheferna involverade på högsta nivå.”

4.3.4 Engagemang i joint venture-bolag för grön innovation

Målet i JV-bolaget är att utveckla den gröna innovationen och få den att fungera. En av intervjupersonerna från partnerbolag 1 menar att JV-bolaget är ett projekt men också ett gemensamt utvecklingsbolag för att kunna ha en organisation för de pilotanläggningar och immaterialrättigheter som utvecklas. Vidare förtydligar han:

“Joint venture-bolaget kommer aldrig bli ett eget tillverkningsbolag, det är ett utvecklingsbolag och när tekniken bedöms fungera är det de tre partnerbolagen som använder joint venture-bolagets teknik för att bygga en ny värdekedja.”

Undersökingsdeltagaren från partnerbolag 2 för ett liknande resonemang och beskriver att när JV-bolaget visat och demonstrerat att tekniken fungerar kommer partnerbolagen implementera den som en del av det egna produktionssystemet. Hon beskriver att det är först då man kan uppnå acceleration och bli större:

“Joint venture-bolagets mål är att utveckla det som spelar tekniken och vi som ägarbolag har sagt att det är vi som sen ska industrialisera.”

Det framgår att JV-bolagets utveckling av grön innovation går i linje med de tre partnerbolagens egna strategier. partnerbolag 1 förklarar att samtliga bolag har åtagit sig nettonollmål, vilket innebär att de senast 2045 ska vara fossilfria och klimatneutrala. Genom att tidigt rita upp var JV-bolaget vill vara år 2045 beskriver han att man lyckats skapa en stark gemensam målbild där bolagen på riktigt känner att det här är rätt väg att gå. Respondenten från partnerbolag 3 beskriver hur den forskning och utveckling som skett inom JV-bolaget har gjort att partnerbolaget har kunnat ändra sitt mål om fossilfri tillverkning från 2045 till 2030.

Intervjupersonen från partnerbolag 3 menar att den gemensamma viljan att lösa ett problem är en av de viktigaste faktorerna som påverkar samarbetet. Respondenten från partnerbolag 2 beskriver att engagemanget finns även i högsta ledningen:

“Jag tror det är få projekt där det är tre VD:ar från tre stora bolag som är så välinformerade om projektet och så engagerade och intresserade. De vill vara med för att det är så himla viktigt för företagets strategi.”

Respondenten från partnerbolag 2 hävdar att fördelen med att skapa en egen agerande enhet är att de involverade blir 100% dedikerade, vilket gjort att alla tre partnerbolag bidragit och investerat.

Den andra respondenten från partnerbolag 1 menar att bildandet av just ett JV-bolag gjorde det möjligt att skapa en organisation som agerar som motorn för initiativet. Han förklarar hur han under sin yrkeserfarenhet på ett så stort bolag många gånger upplevt det som en utmaning att få

folk fullt dedikerade till en uppgift. I efterhand har han insett hur bildandet av ett JV-bolag har möjliggjort att få en så fokuserad personal:

“Om man skapar ett joint venture-bolag: De som går in i bolaget med ett anställningskontrakt äter, sover och lever den uppgiften. Man blir väldigt fokuserad och det är väldigt lite som stör runt omkring.”

Samtliga partnerbolag bidrar dessutom med resurser till JV-bolaget. Intervjupersonen från partnerbolag 2 förklarar att under byggnationen av den gemensamma pilotanläggningen bidrog ett av bolagen med markområde, ett annat med ritningarna och det tredje med nödvändig kunskap. Detta påskyndade en process som annars hade varit väldigt långsam, då byggandet på befintligt markområde innebar att JV-bolaget inte behövde ansöka om miljötillstånd. Respondenten från partnerbolag 3 redogör också för resursdelningen som uppstår i JV-bolaget:

“Det joint venture-bolaget har gjort är egentligen att poola resurser från ägarbolagen.”

Undersökningsspersonen från partnerbolag 2 förklarar däremot att fördelningen av personal från det egna bolaget till JV-bolaget har varit något som diskuterats. JV-bolaget har nämligen endast ett trettiotal anställda och utöver det förser alla partnerbolag JV-bolaget med personal för forskning och utveckling, vilket hon menar har både för- och nackdelar. Fördelen är att partnerbolaget har många fler forskare att allokera uppgifter till inom JV-bolaget, medan nackdelen är att de anställda inom partnerbolaget emellanåt uppfattar att de lika gärna hade kunnat bedriva sin forskning hos det egna partnerbolaget. Hon beskriver att detta kan skapa skav i samarbetet:

“Jag tror att det för oss har varit svårt att ta till oss att vi ska driva forskning i en annan enhet och det är också personal från oss som börjar jobba med joint venture-bolaget.”

Samma undersökningssdeltagare förklarar dessutom att man i alla företagsrelationer ska vara medveten om att små och personliga groll kan uppstå. Samma resonemang förs av en av

respondenterna från partnerbolag 1, som menar att konflikter många gånger är personberoende och kan slå hårt mot samarbetet:

“Men ibland så smäller det rätt friskt kan jag säga. Det är mer än vad man kan tro. En insikt är väl att det fascinerande mycket faktiskt är personberoende.”

Vidare förklarar han att detta kan bero på att en organisation är summan av ett antal individer som har olika infallsvinklar och historier:

“Vissa är som klippt och skurna och har sänkta axlar och öppet sinne och vill sätta det högre målet före den egna organisationen. Andra är precis tvärtom och tror att man är extra lojal, man är mest lojal mot sin egen organisation på bekostnad av samarbetet.”

En annan respondent från partnerbolag 1 berättar att lojaliteten mot den egna organisationen i sig ger upphov till konflikter, med mellanchefer hos partnerbolagen som inte förstår varför de ska dela med sig av information till de andra bolagen. Han beskriver också hur det har uppstått diskussioner vid exempelvis pressmeddelanden där man tycker att de andra partnerbolagen säger för mycket. Vidare förklarar han att alla partnerbolag har olika prioriteringar för vad som anses viktigt och relevant, vilket medför ytterligare en komplexitet i samarbetet. Till följd av detta menar han att JV-bolaget arbetar mycket med transparens för att få folk att våga säga som det är och inte låta korridorssnacket frodas. Han beskriver att detta är en utmaning, då det är tre olika bolag, tre viljor och dessutom mycket ekonomiska värden på spel.

4.3.5 Organisationskultur i joint venture-bolag för grön innovation

En av undersökningspersonerna i partnerbolag 1 menar att när JV-bolaget i den tidiga fasen skulle formis och bli något väldigt speciellt, var det många som trodde att det skulle bli det nya ersättande tillverkningsbolaget, varpå det skapades en egen kultur. Trots att JV-bolaget inte kommer att bli ett eget tillverkningsbolag, menar han att deras världsledande forskning och separata anläggning har gjort JV-bolaget till en subkultur av partnerbolagen. Den andra intervjupersonen från partnerbolag 1 beskriver att JV-bolaget har lyckats skapa en egen kultur och något helt eget, men att det samtidigt är en sammansmältning av partnerbolagens respektive

kulturer. Han förklarar att de har varit försiktiga med att släppa in för mycket av partnerbolagens systemsprocesser, då det kan kväva arbetet med att uppfinna något nytt. Samtidigt berättar han att bolagens rigida känsla för ordning inte är något man kan ta in för mycket av. Han beskriver hur detta har format JV-bolaget som organisation:

“Så vi har liksom någonstans lyckats tror jag att få den här hybriden mellan en garage-firma, men med en betydligt större säkerhet.”

Respondenten från partnerbolag 2 beskriver att det sätt man bedriver forskning på hos JV-bolaget är väldigt annorlunda från det i partnerbolaget. Partnerbolag 2 har i flera decennier jobbat med vad hon kallar “improvements”, det vill säga att man arbetar med förbättringar av etablerade tillvägagångssätt. Hon menar att en anställd som länge jobbat med “improvements” uppfattar detta som det rätta sättet att arbeta. Därmed kan vissa personer ha svårt att ställa om och forska för JV-bolaget som istället verkar som en “shaper”. Till följd av detta understryker hon vikten av att hitta rätt personer för JV-bolaget.

Däremot menar undersökningsdeltagaren från partnerbolag 3 att oavsett inställning hos personal finns det en generell stolthet på JV-bolaget om den omställning som den gröna innovationen bidrar till:

“Men jag tror att hela joint venture-bolaget och omställningen och viljan att gå före bygger en otrolig stolthet, även hos dem som inte är direkt involverade i själva arbetet på daglig basis.”

4.3.6 Tron på den gröna innovationen i joint venture-bolag för grön innovation

Övertygelsen om den gröna innovationens fördelar beskrivs av en intervjuperson från partnerbolag 1 som nödvändig när det uppstår konflikter inom JV-bolaget. Han redogör för att det blivit ännu viktigare under samarbetets gång när mer börjar stå på spel, investeringarna blir större och situationen blir allt mer allvarlig:

“Man kan stå ut med ganska ordentliga familjegräl för man vet att slutmålet inte kommer att flytta på sig.”

Den andra respondenten i partnerbolag 1 har en liknande inställning och menar att det hela tiden uppstår situationer där man inte är överens. Han förklarar att JV-bolag i princip är omöjliga, men att de med en tillräckligt bra idé och stark förankring samtidigt gör dem väldigt kraftfulla. Vid frågan om hur JV-bolaget kommer över dispyter, svarar intervjupersonen:

“Det finns egentligen bara, det gäller att göra det too big to fail.”

Respondenten nämner att utvecklingen av den gröna innovationen har visat sig vara en fungerande och banbrytande teknik, vilket har lett till att JV-bolaget genomsyras av en väldigt stark tro. Genom att utveckla något som är så viktigt beskriver han hur de involverade till slut tvingas ta sig vidare och fortsätta arbetet framåt:

“Ja, men alla är inte överens utan det ska man inte ens föreställa sig att alla kommer att vara. Men ett sådant här samarbete funkar bara om du har hittat ‘the holy grail’, alltså att du verkligen har någonting som är väldigt bra. För då inser alla att våra tjafs om en chef är kaxig eller inte, det är helt ointressant, det är inte viktigt. Hade det här varit en halvbra idé, ja då hade det kraschat för länge sedan.”

5. Analys

I analyskapitlet sammankopplas den empiri och litteratur som utgör grunden för studien i syfte att senare kunna besvara uppsatsens frågeställning. Kapitlet följer den struktur som presenteras i uppsatsens teoretiska ramverk och inleds med motivens påverkan på samarbetsprocessen (5.1), följt av faktorer som påverkar samarbetsprocessen (5.2). Slutligen introduceras en modell som visar de faktorer som studien finner påverkar samarbetsprocessen i joint venture-bolag som utvecklar grön innovation (5.3).

5.1 Motivens påverkan på samarbetsprocessen i joint venture-bolag som utvecklar grön innovation

Den gröna innovationen som utvecklas i JV-bolaget innebär en helt ny värdekedja för tillverkningsprocesserna, och innebär omfattande förändringar för partnerbolagens befintliga system. Därmed är den gröna innovationen av radikal karaktär, vilket Carrillo-Hermosilla et al (2010) menar kräver ny kunskap och samarbete. Med grund i definitionerna som beskrivs av Pereira et al (2020) kan samarbete för grön innovation förklaras som en kontinuerlig process av interagerandet mellan olika aktörer i syfte att säkerställa nödvändiga resurser och kompetenser för att uppnå den gemensamma målsättningen. Då samarbetsprocessen för ett JV-bolag som utvecklar grön innovation inleds vid bildandet av JV-bolaget, kan motiven antas påverka hur partnerbolagen interagerar i samarbetet och således hur de realiserar den gröna innovationen.

5.1.1 Självständighet och samarbetsprocessen

En av undersökningsdeltagarna från partnerbolag 1 förklarar att bildandet av ett JV-bolag gjorde det möjligt att skapa en organisation som präglas av “småföretagens hastighet och o-krånglighet” men som samtidigt innehar partnerbolagens resurser. Detta liknar den självständighet som Smith (2015) menar uppstår vid bildandet av ett JV-bolag, där den nya enheten inte behöver följa partnerbolagens kultur och rutiner och därför ger upphov till en subkultur. Forskaren menar att det möjliggör för JV-bolaget att ha ett större fokus på innovation, vilket andra studier visar är

kritiskt vid utvecklandet av radikala gröna innovationer (Kiefer et al., 2019). Självständighetens skapande av en organisationskultur i JV-bolaget, annorlunda än den i partnerbolagen, antas därför påverka hur partnerbolagen interagerar och strävar mot den gemensamma målsättningen, det vill säga hur JV-bolaget samarbetar för att utveckla den gröna innovationen.

5.1.2 Kunskaps- och teknologiutveckling och samarbetsprocessen

Tidigare litteratur beskriver att dagens företag behöver använda kunskap och kapacitet från andra aktörer (Chen & Lin, 2004), varav JV-bolag är ett sätt att öka kunskapen för bättre innovationsresultat (Chen et al., 2017). En av respondenterna från partnerbolag 1 tillika den från partnerbolag 2 hävdar att de sedan tidigare besatt en viss relevant kunskap för den gröna innovationen. Samtidigt menar respondenten från partnerbolag 1 att det var absolut nödvändigt att utveckla tekniken tillsammans med de andra. Detta går i linje med tidigare litteratur som menar att grön innovation kräver ny information och kunskap jämfört med industrins nuvarande kunskapsbas (De Marchi & Grandinetti, 2013). Uppkomsten av JV-bolaget kan därmed förklaras som ett medel för att säkerställa det lärande som är nödvändigt för samarbetet och för att kunna utveckla den gröna innovationen.

Befintliga studier beskriver även hur kunskaps- och teknologiutbytet i ett JV-bolag ger upphov till nya kunskaper som partnerbolagen kan dra fördel av i sin interna utveckling (Klijn et al., 2010). Då en av intervjupersonerna från partnerbolag 1 anser det som nödvändigt att partnerbolagen har ett eget intresse av den utveckling som sker i JV-bolaget, verkar det som att partnerbolagen insett att kunskaps- och teknologiutvecklingen i JV-bolaget även gynnar deras egna organisation. Detta kan antas öka partnerbolagens vilja att dela med sig av den kunskap som är nödvändig för att utveckla den gröna innovationen.

5.1.3 Risk- och kostnadsminskning och samarbetsprocessen

Undersökningsdeltagaren från partnerbolag 2 beskriver att osäkerheten kring den gröna innovationens utveckling gjorde JV-bolag till en lämplig samarbetsform för att sprida risk och dela kostnader, vilket är ett återkommande motiv i tidigare litteratur (Smith, 2015; Johnson & Houston, 2000; Chen et al., 2017; Klijn et al., 2010). Fördelning av risk i JV-bolaget reducerar

osäkerheten och finansiella risken med den gröna innovationen, vilket litteraturen anser är något som kännetecknar radikal grön innovation (Kennedy et al., 2017). Intervjupersonen menar att bildandet av ett JV-bolag "säkerställde att alla parter gick in i detta tillsammans" och att det medfört en högre riskbenägenhet i JV-bolaget som påskyndat utvecklingen av den gröna innovationen. Riskfördelningen påverkar därmed partnerbolagens villighet att tilldela JV-bolaget de resurser som krävs för att realisera den gröna innovationen, vilket ökar engagemang i samarbetet. Detta eftersom engagemang i litteraturen definieras som att bistå JV-bolaget med de resurser som krävs (del Mar Benavides-Espinosa & Ribeiro-Soriano, 2014).

5.1.4 Marknadsstyrka och samarbetsprocessen

Både en av respondenterna från partnerbolag 1 och den från partnerbolag 3 beskriver att utvecklingen av den gröna innovationen drevs av en allt striktare klimatpolitik, vilket tidigare litteratur menar många gånger leder företag till att utveckla nya teknologier (Porter, 1991). Intervjupersonen från partnerbolag 2 menar även att marknadens efterfrågan var stor, vilket en respondent från partnerbolag 1 motsätter sig. Istället förklarar han att den upplevda brådskan med att utveckla den gröna innovationen var en följd av framtida kostnader för koldioxid som hotar deras nuvarande tillverkning. Utvecklingen av grön innovation genom ett JV-bolag är därmed ett sätt för partnerbolagen att upprätthålla sin nuvarande marknadsposition och därigenom öka sin marknadsstyrka, vilket tidigare studier beskriver som ett förekommande motiv för att ingå i ett JV-bolag (Glaister & Buckley, 1996; Glaister et al., 2003; Glaister & Dong, 2006). En respondent från partnerbolag 1 beskriver att "business as usual finns inte längre" vilket gett upphov till partnerbolagens övertygelse om att de måste omkonstruera sina nuvarande tillverkningsprocesser. Övertygelsen om detta förenar dem i samarbetet och skapar en gemensam målbild, varav den gemensamma målsättningen ökar JV-bolagets engagemang (Wong et al., 2005).

Tidigare studier förklarar att allianser, såsom ett JV-bolag, är ett effektivt sätt att hindra andra företag från att utveckla samma innovation (Klijn et al., 2010). Detta anses inte vara ett motiv för det undersökta JV-bolaget, då respondenten från partnerbolag 3 förklarar att JV-bolaget önskar att andra gör samma omställning genom olika former av licensavtal. Han beskriver att JV-bolaget

redan nu har förändrat liknande bolags motvilliga inställning till förändring och att konkurrenter har börjat se över hur de kan utveckla grön innovation. JV-bolagets förmåga att påverka andra företags arbete med hållbarhet går i linje med vad Hansen et al (2002) menar är en effekt av gröna radikala innovationer.

5.2 Faktorer som påverkar samarbetsprocessen i joint venture-bolag som utvecklar grön innovation

5.2.1 Förtroendets påverkan på samarbetsprocessen

Förtroende i ett JV-bolag har i tidigare litteratur definierats som “viljan att lita på en JV-partner och förvänta sig att den ska bete sig på ett ömsesidigt acceptabelt sätt” (Wilson & Brennan, 2009). Ytterligare studier menar att förtroende inte bör ses som ett statiskt koncept, utan något som förändras och utvecklas över tid desto mer partnerbolagen lär sig om varandra (Inkpen & Currall, 2004). Det framgår i intervjun med en av respondenterna från partnerbolag 1 att detta överensstämmer med samarbetet i JV-bolaget, då det förklaras att förtroendenivån har förändrats under samarbetets gång. Respondenten menar att det initialt rådde ett starkt förtroende mellan partnerbolagen, men att detta kom att försvagas när JV-bolaget stod inför flera viktiga beslut. Vidare hävdar han att förtroendet idag är relativt högt i och med att många delmoment är avklarade för utvecklingen av den gröna innovationen. Detta kan liknas med Inkpen och Curralls (2004) resonemang om att förtroendet stärks när parterna möter samarbetets förväntningar.

Därtill beskriver respondenten från partnerbolag 2 att förtroendet har växt till följd av att man alltid tvingas ta sig vidare i frågor, men att det däremot inte är något som sker utan diskussioner eller motstridiga åsikter. Detta skiljer sig från tidigare litteratur som menar att förtroende är en av de kritiska faktorerna för att samarbetet ska fortgå friktionsfritt (Cullen et al., 2000). Empirin visar nämligen inte att ett samarbete med högt förtroende innebär ett samarbete utan konflikter. Intervjupersonen från partnerbolag 2 beskriver att det ständigt är diskussioner i JV-bolaget till följd av partnerbolagens olika åsikter. Detta bekräftas även av en intervjuperson från partnerbolag 1 som hävdar att det jämt uppstår situationer där partnerbolagen inte är överens, något som förklaras vara oundvikligt.

Ytterligare en studie lyfter att förtroende är avgörande för att uppnå informationsutbyte i samarbetet (Wilson & Brennan, 2009), men diskuterar däremot inte förtroendets betydelse när partnerbolagen inte vill dela med sig av viss information. Det framgår nämligen av respondenten från partnerbolag 2 att tillit i JV-bolaget också inkluderar att ha förståelse för ett partnerbolags råd och rekommendationer, även när det utelämnar delar av informationen. Då utbyte av kunskap som tidigare nämnt är essentiellt för att åstadkomma kunskaps- och teknologiutveckling i JV-bolaget, ses förtroende som en kritisk faktor i samarbetet i JV-bolaget. Utan tillit för partnerbolagens anvisningar blir det helt enkelt svårt att uppnå det utbyte av information som krävs för att säkerställa utvecklingen av den gröna innovationen.

En av respondenterna från partnerbolag 1 menar dessutom att partnerbolagen måste lita på varandra för att samordna investeringsbeslut för den gröna innovationen, vilket med grund i Pereira et al (2020) definition av samarbete för grön innovation bör ses som nödvändigt för att kunna uppnå den gemensamma målsättningen i samarbetet. Detta eftersom säkerställandet av resurser mellan partnerbolagen är essentiellt för att kunna utveckla den gröna innovationen.

5.2.2 Lärandets påverkan på samarbetsprocessen

Tidigare forskning visar att interaktioner med externa aktörer gynnar utvecklingen av grön innovation, då det medför kunskapsspridning och gemensamt lärande (Cainelli et al., 2012). Respondenten från partnerbolag 2 beskriver att informationsdelningen mellan partnerbolagen underlättar samarbetet. Detta kan antas medföra gemensamt lärande i JV-bolaget och att partnerbolagen tillsammans får marknads- och teknisk erfarenhet som annars är en svåröverkomlig utmaning med radikala gröna innovationer (Pippel, 2015). Tidigare nämndes dessutom att förtroende är avgörande för informationsutbytet i JV-bolaget. Därmed är det en faktor som även påverkar lärandet i JV-bolaget, vilket bekräftas av Cullen et al (2000) som menar att förtroende påverkar informationsutbytet som är kritiskt för att partnerbolagen ska lära sig av varandra.

Likt resonemanget som förs av Inkpen och Currall (2004) sker lärandeprocessen utifrån två perspektiv där partnerbolagen lär sig både *om* och *från* varandra. Intervjupersonen från partnerbolag 2 förklarar nämligen att partnerbolagen har olika intresse- och kunskapsområden, något som tydliggör vilket partnerbolag som gör vad. Teorin menar att ett JV-bolag där parterna är medvetna *om* varandras kunskap och färdigheter ökar kännedomen för hur dessa på bästa möjliga vis kan kombineras (Inkpen & Currall, 2004). Det framgår under intervjun med respondenten från partnerbolag 2 att denna medvetenhet redan existerade från början, då konstellationen av just dessa partnerbolag i JV-bolaget uppstod till följd av den kunskap som kunde kombineras för en fossilfri värdekedja. Inkpen och Currall (2004) beskriver att lärandet *från* varandra handlar om att använda kunskap som uppstår mellan parterna för att förbättra JV-bolagets verksamhet och uppnå dess mål. Detta anses vara en viktig aktivitet i det undersökta JV-bolaget, då intervjupersonen från partnerbolag 2 även förklarar att informationsdelning är nödvändigt för att beslutsfattandet ska vara optimerat för hela värdekedjan.

Däremot beskriver en av respondenterna från partnerbolag 1 att den forskning och utveckling som JV-bolaget lär sig tillsammans kan leda till diskussioner. En del av den kunskap som uppstår i JV-bolaget faller nämligen utanför något av partnerbolagens expertisområden, vilket han menar har lett till samtal om hur de immaterialrätter som uppstår ska fördelas. Som tidigare nämnt kan utbytet av kunskap och teknologi som uppstår i ett JV-bolag användas i partnerbolagens interna utveckling (Klijn et al., 2010). Faktumet att den kunskap som uppstår i JV-bolaget leder till diskussioner om hur den bör fördelas, indikerar att partnerbolagens fokus på den egna interna utvecklingen påverkar samarbetet i form av konflikter.

5.2.3 Engagemangets påverkan på samarbetsprocessen

Tidigare forskning menar att engagemang påverkar informationsutbytet i ett JV-bolag och att det ger upphov till lärande, vilket gör engagemang till en väsentlig faktor i samarbetet för att möjliggöra nödvändiga utbyten mellan partnerbolagen (Cullen et al., 2000). Respondenten från partnerbolag 2 beskriver att partnerbolagen är fullständigt dedikerade till utvecklingen i JV-bolaget och att samtliga parter bidrar till samarbetet, vilket hon menar är en följd av att skapa JV-bolaget som en egen agerande enhet.

Det framkommer av en intervjuperson från partnerbolag 1 att JV-bolaget tidigt satte upp framtida mål, vilket han menar bidragit till skapandet av en stark gemensam målbild. Det beskrivs även av respondenten från partnerbolag 2 att samtliga VD:ar från partnerbolagen är intresserade och engagerade i utvecklingen av den gröna innovationen, vilket förklaras vara ett resultat av att JV-bolagets mål är starkt relaterade till partnerbolagens egna strategier. Respondenten från partnerbolag 3 beskriver också att JV-bolaget präglas av en stark gemensam vilja att lösa ett problem. Faktumet att partnerbolagen är väl överens om den gemensamma målsättningen är enligt Wong et al (2005) ett tecken på ett starkt engagemang i JV-bolaget som förenar aktörerna i samarbetet.

partnerbolagens egna intresse i utvecklingen av den gröna innovationen kan antas vara en följd av att de har tydliga utvecklingsobjekt i JV-bolaget, vilket en respondent från partnerbolag 1 beskriver leder till att alla får ut något av satsningen i samarbetet. Detta antas påverka partnerbolagens vilja att bistå JV-bolaget med nödvändiga resurser för att lyckas med den gröna innovationen.

Tidigare litteratur lyfter engagemang som en kritisk faktor för reducering av risk, tillhandahållande av resurser och för att främja informationsutbyte, vilket inkluderar att bidra med den personal, tid och resurser som krävs (del Mar Benavides-Espinosa & Ribeiro-Soriano, 2014). Det beskrivs av respondenten från partnerbolag 2 att JV-bolaget egentligen bara har ett trettiotal anställda men att samtliga partnerbolag förser JV-bolaget med personal för forskning och utveckling, vilket är en indikation på att JV-bolaget genomsyras av engagemang. Däremot förklarar hon att fördelningen av personal ändå är något som kan skapa skav i samarbetet, då personal från partnerbolaget kan uppleva att de hellre bedriver forskning hos det enskilda partnerbolaget. En av respondenterna från partnerbolag 1 redogör för ett liknande resonemang och menar att vissa personer prioriterar JV-bolagets målsättning medan andra “är mest lojal mot sin egen organisation på bekostnad av samarbetet”, något som ger upphov till konflikter. Å andra sidan har den andra intervjupersonen från partnerbolag 1 en annan åsikt och förklarar att de som har ett anställningskontrakt hos JV-bolaget är fullt dedikerade och fokuserade på JV-bolagets uppgifter. Han beskriver att det är lite som stör runt omkring och att personalen “äter, sover och

lever den uppgiften”, vilket visar på ett högt engagemang. Empirin visar därigenom alltså att graden av engagemang för JV-bolagets uppgifter skiljer sig åt bland personalen beroende på om de är anställda hos JV-bolaget eller partnerbolagen, vilket antas påverka samarbetet i JV-bolaget.

5.2.4 Kontrollens påverkan på samarbetsprocessen

Inkpen och Currall (2004) anser att syftet med kontroll i ett JV-bolag är att säkerställa uppfyllandet av mål och strategier samt att organisationen arbetar på ett sätt som är förenligt med dessa. Det framkommer av en intervjuperson från partnerbolag 1 att JV-bolaget har en tydlig styrstruktur där styrelsen ansvarar för uppsatta mål och strategier. I de fall det råder osäkerhet kring hur en situation ska hanteras finns det tillgängliga tillvägagångssätt för hur frågan skickas vidare till en högre nivå i bolaget. Han beskriver hur det skapar korta beslutsvägar, något som upplevs som viktigt för ett välfungerande samarbete.

Parkhe (1993) lyfter negativa aspekter med kontrollmekanismer såsom övervakning. En intervjuperson från partnerbolag 1 förklarar att ett liknande resonemang ofta förekommer med disruptiva satsningar, nämligen att utvecklingen ska ske “med en armlängds avstånd” och får “sköta sig själva”. Han tydliggör att JV-bolaget motsätter sig denna tankegång och att han snarare upplever att utvecklingen kräver en större insyn från partnerbolagen som ingår i JV-bolaget, då det som utvecklas i sinom tid ska tillbaka till partnerbolagen. Detta är ett tecken på att samarbetet i JV-bolaget kräver en viss mängd kontrollmekanismer såsom övervakning.

Till skillnad från tidigare studier som framställer kontroll som ett substitut till förtroende, engagemang eller lärande (Inkpen & Currall, 2004; Parkhe, 1993, del Mar Benavides-Espinosa & Ribeiro-Soriano, 2014), visar empirin att relationen mellan dessa faktorer är mer komplex. Litteraturen menar att kontrollmekanismer såsom övervakning, ledning och styrning inte behövs vid högt förtroende och engagemang (Parkhe, 1993), samtidigt som empirin indikerar att en viss grad av kontroll är nödvändigt även när samarbetet genomsyras av förtroende, engagemang och lärande. Detta exemplifieras av intervjupersonen från partnerbolag 1 som förklarar att det välkomnas en större insyn inom JV-bolaget och att det finns principer som följs i organisationen. Ytterligare ett tecken på kontroll är de riktlinjer som finns för personalen lägre ner i JV-bolaget,

vilka respondenterna från partnerbolag 3 förklarar är nödvändiga då deras arbete kräver stort fokus. Dessa tecken på kontroll kan förmodas vara en följd av den komplexitet och osäkerhet som radikala gröna innovationer ger upphov till (Kennedy et al., 2017), vilket medför ett behov av tydliga styrstrukturer för att föra utvecklingen av grön innovation framåt.

Samtidigt beskriver en respondent från partnerbolag 1 att JV-bolaget inte präglas av processer eller regler, utan att man snarare vänder sig till ett antal personer som får lösa de situationer som uppstår. Han förklarar att styrelsen och styrgrupperna är viktiga för att driva arbetet framåt, men att dessa har stor handlingsfrihet vid beslutsfattandet eftersom man inte förhåller sig till partnerbolagets regler. Beslutsfattandet beskrivs som en enkel och snabb process, så länge den högre ledningen i JV-bolaget är övertygad. Detta visar att ledningen och styrningen är en nödvändig funktion i samarbetet, vilket Parkhe (1993) menar faller inom ramen för en kontrollmekanism. Emellertid förklarar den andra respondenten från partnerbolag 1 att engagemanget i koncernledningen agerar som en livrem när konflikter i JV-bolaget uppstår. Det existerar därmed kontrollmekanismer i JV-bolaget, som i sig drivs av ett högt engagemang.

Det förklaras dessutom av en intervjuperson från partnerbolag 1 att man låtit styrningen och ledningen i JV-bolaget vara relativt fri från personer som idag bär affärsansvaret ute hos partnerbolagen, vilket beskrivs vara viktigt när man utvecklar något så pass nytt. Detta kan antas vara en effekt av att JV-bolaget är fri från störningar som företagspolicys (Smith, 2015).

5.2.5 Organisationskulturens påverkan på samarbetsprocessen

Tidigare litteratur har förklarat att självständigheten i ett JV-bolag ger upphov till en subkultur som skiljer sig från den i partnerbolagen (Smith, 2015). Emellertid förklarar litteraturen detta som ett motiv till bildandet av ett JV-bolag, vilket denna studie utifrån insamlad empiri även menar kan vara en faktor som påverkar samarbetsprocessen i JV-bolaget. En respondent från partnerbolag 1 förklarar att man låtit partnerbolagets ordning och struktur genomsyra JV-bolaget, men att man samtidigt inte släppt in för mycket av deras systemsprocesser. Detta då man vill skapa en organisation som uppmuntrar uppfinnesrikedom, vilket är viktigt då tidigare studier visar att radikal grön innovation kräver större innovationskapacitet (Kiefer et al., 2019).

Respondenten från partnerbolag 1 beskriver JV-bolaget som en “garage-firma, men med en betydligt större säkerhet”, något som antas påverka hur samarbetet mellan partnerbolagen fortlöper. En organisation som i många aspekter liknar en nytänkande startup och som samtidigt har stora resurser och högre säkerhet, förmodas influera hur partnerbolagen interagerar i strävan mot att utveckla den gröna innovationen. Således får det en påverkan på samarbetsprocessen.

Respondenten från partnerbolag 2 förklarar däremot att skillnaderna i JV-bolagets arbetssätt jämfört med det i partnerbolagen kan göra att vissa anställda har svårt att bedriva forskning i JV-bolaget. Detta indikerar att den egna organisationskulturen i JV-bolaget även kan resultera i negativa attityder som påverkar samarbetet.

5.2.6 Tron på den gröna innovationens påverkan på samarbetsprocessen

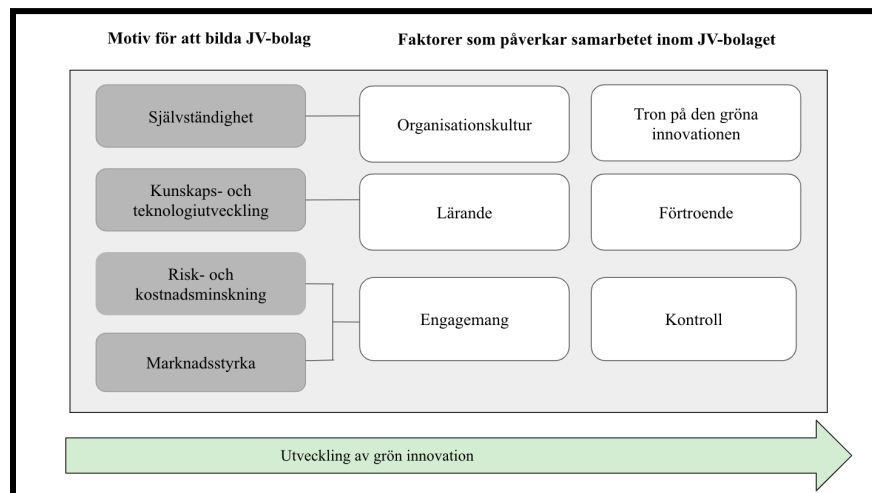
Tidigare litteratur hävdar att ett stort engagemang gör att partnerbolagen i ett JV-bolag kommer anstränga sig mer för att lösa eventuella konflikter som uppstår (Arino & de la Torre, 1998). Engagemang innebär som tidigare nämnt att bidra med den personal, tid och resurser som krävs (del Mar Benavides-Espinosa & Ribeiro-Soriano, 2014) och att partnerbolagen kommer överens om ett gemensamt mål (Wong et al., 2005). Fastän det framgår att engagemanget är viktigt i JV-bolagets samarbete är det inte den främsta faktorn som gör att partnerbolagen överkommer konflikter. Snarare beskriver en intervjuperson från partnerbolag 1 att det är tron på den gröna innovationens fördelar som gör att JV-bolaget står ut med de konflikter som uppstår, vilket han menar blir ännu viktigare för samarbetet ju längre fram i utvecklingsprocessen den gröna innovationen är då mycket mer börjar stå på spel.

Detta bekräftas även av den andra respondenten från partnerbolag 1 som beskriver att samarbetet i ett JV-bolag nästintill är omöjligt, men att de genom att utveckla något som är så viktigt ändå gör att samarbetet fungerar. Han förklarar att konflikter löser sig genom att göra den gröna innovationen “too big to fail”, och menar att samarbetet i JV-bolaget egentligen bara fungerar då man hittat “the holy grail, alltså att du verkligen har någonting som är väldigt bra”. Detta indikerar att tron på den gröna innovationens genomslagskraft i sig är något som påverkar samarbetsprocessen i JV-bolaget. Genom denna starka tro kan JV-bolaget överkomma de hinder

som uppstår under samarbetets fortlöpning, vilket gör det till en betydande faktor i strävan mot den gemensamma målsättningen.

5.3 Modell: Faktorer som påverkar samarbetsprocessen i joint venture-bolag som utvecklar grön innovation

Tidigare studier beskriver att samarbetet i en allians, såsom ett JV-bolag, påverkas av både själva bildandet såväl som samarbetets utveckling över tid (Kanter, 1994). Med grund i tidigare teori och insamlad empiri har denna studie upptäckt en koppling mellan de motiv som ligger till grund för att ingå i ett JV-bolag, och de faktorer som påverkar samarbetets fortlöpning. Modellen illustrerar hur motiven ligger till grund för några av de faktorer som sedan påverkar samarbetsprocessen. Samtliga faktorer som nämns i befintlig litteratur visar sig även vara relevanta för ett JV-bolag som utvecklar grön innovation, däremot med tillägg av *organisationskultur* och *tron på den gröna innovationen*. Dessutom finner studien att kontroll för ett JV-bolag som utvecklar grön innovation är nödvändigt även vid högt lärande, förtroende och engagemang, varför kontroll till skillnad från i det teoretiska ramverket presenteras som de övriga faktorerna.



Figur 3: Modell över faktorer som påverkar samarbetsprocessen i joint venture-bolag som utvecklar grön innovation

6. Slutsatser & diskussion

I kapitlet presenteras de slutsatser som kan dras från analysen. Därpå följer ett diskussionsavsnitt som lyfter övergripande aspekter av studien, samt studiens relevans i relation till det metodval som gjorts. Avslutningsvis redogörs för studiens teoretiska och praktiska bidrag, såväl som förslag till framtida forskning inom området.

6.1 Slutsatser

Syftet med uppsatsen var att öka förståelsen för hur JV-bolag som utvecklar grön innovation samarbetar, varav följande frågeställning formulerades:

Vilka faktorer upplevs påverka samarbetsprocessen i joint venture-bolag som utvecklar grön innovation?

Från analysen kan följande slutsatser dras:

Tidigare litteratur beskriver motiv till bildandet av JV-bolag, vilket denna studie visar är något som påverkar samarbetsprocessen över tid och inte enbart i den inledande fasen av samarbetet. Således utgör motiven en grund för de faktorer som kommer att påverka samarbetsprocessen i JV-bolaget. Detta eftersom: självständigheten i ett JV-bolag ger upphov till en organisationskultur som präglar samarbetets fortlöpning; kunskaps- och teknologiutveckling ökar partnerbolagens vilja till informationsutbyte och stimulerar därmed lärande; risk- och kostnadsminskning gör partnerbolagen mer benägna att bistå samarbetet med resurser och ökar därigenom engagemanget; och marknadsstyrka skapar en gemensam målbild som även det ökar engagemanget.

Studien finner att faktorerna som upplevs påverka samarbetsprocessen är: Förtroende, engagemang, lärande, kontroll, organisationskultur, och tron på den gröna innovationen. Dessa faktorer anses essentiella för ett välfungerande samarbete för grön innovation, det vill säga att

under hela samarbetets gång säkerställa resurser och kompetenser för att uppnå den gemensamma målsättningen - utveckla grön innovation. Förtroende, engagemang, lärande och kontroll har i tidigare teori lyfts som nödvändiga för samarbete i JV-bolag, dock utanför kontexten av grön innovation. Det visar sig att dessa faktorer även påverkar samarbetsprocessen för ett JV-bolag som utvecklar grön innovation, men att relationen mellan faktorerna skiljer sig åt. Tidigare litteratur beskriver nämligen förtroende, engagemang och lärande som ett substitut till kontroll, vilket denna studie motsätter sig. Den gröna innovationen ska i sinom tid tillbaka till partnerbolagens verksamheter och kräver därmed en viss grad av kontroll.

Studien identifierar, utöver faktorerna som behandlats i tidigare forskning, att organisationskultur och tron på den gröna innovationen även är faktorer som påverkar samarbetsprocessen och får en inverkan på JV-bolagets strävan mot att utveckla den gröna innovationen. Genom den organisationskultur som skapas i JV-bolaget, åtskild från partnerbolagens egna system och arbetssätt, skapas en miljö som uppmanar den kreativitet som är nödvändig för grön innovation. Med storbolagens resurser och karaktärsdrag av en startup säkerställer samarbetet nödvändiga resurser och kompetenser för att utveckla den gröna innovationen. Tron på den gröna innovationen är också något som påverkar samarbetsprocessen i JV-bolaget, då det bidrar till att överkomma de konflikter som uppstår i samarbetet. Genom att utveckla något som är så relevant kan JV-bolaget hantera de utmaningar som samarbete tenderar att ge upphov till, då tron på den gröna innovationens genomslagskraft upplevs sättas i första rummet.

6.2 Diskussion

Studien har undersökt ett JV-bolag, bildat av tre stora och etablerade partnerbolag, vars syfte är att utveckla grön innovation och därmed möjliggöra en fossilfri värdekedja. Trots att fallföretaget hade väckt vårt intresse redan innan studien inleddes, kartlades och diskuterades alternativa svenska JV-bolag vars verksamhet är inriktad på grön innovation. Det framgick att slående få företag har ingått allianser såsom JV-bolag för att utveckla grön innovation, något som stärkte vår inledande tes om att samarbete för grön innovation ännu inte har fått fäste i företagsvärlden. Det undersökta JV-bolaget skapades med syftet att utveckla den gröna innovationen, vilket gjorde det möjligt att föra trovärdiga resonemang om vilken inverkan fokuset på grön innovation

får på samarbetsprocessen. Emellertid utgörs den valda metoden av intervjuer med beslutsfattare som besitter en högre position inom partnerbolagen, något som kan antas utelämnat intressanta perspektiv om hur samarbetet upplevs. Även om en organisation styrs och hanteras av en högre ledning består den av en summa individer som alla kan antas ha olika erfarenheter av samarbetet, varför det vore berikande att fånga flera individers perspektiv. Detta bekräftas av en undersökningsdeltagare som menar att uppfattningen om samarbetet beror på vem i bolaget frågan riktas till. Ett större och än mer diversifierat urval hade därför tillfört infallsvinklar som hade varit av nytta för studien.

Studien är begränsad gällande extern reliabilitet, vilket gör det svårt att generalisera slutsatserna till samtliga JV-bolag som utvecklar grön innovation. Slutsatserna är ett resultat av fallets unika kontext och medför därmed konsekvenser för huruvida undersökningen kan replikeras. Exempelvis framgår det att den gröna innovationen ska tillbaka och industrialiseras i partnerbolagen efter att den har utvecklats i JV-bolaget, och att det därför är nödvändigt med en ökad insyn i samarbetet. Detta behöver inte nödvändigtvis vara fallet för andra JV-bolag som utvecklar grön innovation. Däremot förekommer många kopplingar mellan tidigare litteratur och studiens empiri, vilket kan antas göra slutsatserna något mer generaliserbara även utanför det valda fallet. Till exempel redogör tidigare teori för att enigheten om JV-bolagets mål är ett tecken på högt engagemang, något som likställs med studiens empiri där det framgår att det råder en stark gemensam vilja att lösa ett problem.

Då studien ämnade att fånga undersökningsdeltagarnas upplevelser av vilka faktorer som påverkat samarbetsprocessen i JV-bolagets utveckling av grön innovation, var den kvalitativa metoden med semistrukturerade intervjuer ett effektivt metodval för att besvara studiens frågeställning. Valet av undersökningsdeltagare visade sig vara ett framgångsrikt urval då formulerade kriterier resulterade i att samtliga deltagare utförligt kunde besvara intervjufrågorna, däremot vissa mer ingående än andra. Till följd av att vissa respondenter bidrog med mer djupgående beskrivningar av samarbetet, resulterade det i att deras redogörelser tog upp en större del av empirin och således även uppsatsens analys. Detta är en begränsning med studien, då en mer jämn presentation av respektive respondents svar hade medfört en ännu mer nyanserad bild av samarbetet och således studiens slutsatser.

Så tidigt som vid första intervjutillfället kunde påverkande motiv och faktorer urskiljas från respondentens svar, vilket kunde bekräftas och berikas med ytterligare beskrivningar under de kommande intervjuerna. Väl när de fyra intervjuerna var avklarade hade datainsamlingen genererat material som bidrog till en ökad förståelse av vilka faktorer som påverkar samarbetsprocessen i JV-bolagets utveckling av grön innovation. Å andra sidan söktes kontakt med fler potentiella undersökningsdeltagare och uppföljning från tidigare intervjupersoner, vilket framkom som svåröverkomligt då tillgängligheten av både fler personer och partnerbolagens tid var begränsad. Ett större urval av undersökningsdeltagare är därför önskvärt för kommande och mer omfattande studier.

Studien är relevant då tidigare forskning har undersökt (1) JV-bolag som samarbetsform, (2) JV-bolag för att öka innovationskapacitet, (3) skillnader mellan grön innovation och annan slags innovation, och (4) samarbete för grön innovation, men utan att studera JV-bolag i kontexten av grön innovation. Genom att studien förenar dessa forskningsområden bidrar det till en förståelse för hur JV-bolag samarbetar i utvecklingen av grön innovation. Studiens relevans stärks framförallt då det framkommer att bildandet och det kontinuerliga samarbetet i JV-bolaget är vad som möjliggör att utvecklingen av den gröna innovationen förs framåt. Emellertid bör inte faktorerna som lyfts i denna studie beaktas som de enda som påverkar samarbetsprocessen i ett JV-bolag som utvecklar grön innovation. Istället ämnar studien att väcka intresset för detta nya och aktuella forskningsområde, där fortsatt forskning kan täcka fler infallsvinklar och således vara till hjälp för större företag som vill utveckla grön innovation.

6.3 Teoretiskt bidrag

Tidigare litteratur beskriver att gröna innovationers karaktärsdrag medför ett behov av samarbete med externa aktörer, men är bristfällig gällande vissa samarbetsformer. Genom att belysa vad som påverkar samarbetet i ett JV-bolag som utvecklar grön innovation, från bildandet till samarbetets fortlöpning, bidrar studien med nya perspektiv till såväl innovations- och organisationsteorier. Trots att studien visar att den befintliga litteraturen om JV-bolag i stor utsträckning är tillämpbar för JV-bolag som utvecklar grön innovation, bidrar uppsatsen till en ökad förståelse om samarbetets betydelse för ett JV-bolag som utvecklar grön innovation.

Framförallt kopplar studien ihop två forskningsområden som tidigare studerats enskilt. Genom att studera grön innovation och JV-bolag i en och samma kontext tillför studien nya och intressanta insikter om samarbete för grön innovation. Bland annat finner studien att organisationskultur och tron på den gröna innovationen bör ses som faktorer som påverkar samarbetet i ett JV-bolag som utvecklar grön innovation, något som bidrar till ett teoretiskt djup för befintlig litteratur om innovation och JV-bolag.

Vår förhoppning är att inspirera forskningen inom innovation till att rikta ett större fokus på hur JV-bolag kan agera som ett medel för företag som vill utveckla grön innovation. Forskning inom företagsekonomi har generellt börjat lyfta hur företag kan arbeta med hållbarhetsfrågor och vända detta till sin fördel. Däremot har JV-bolag för grön innovation inte ännu fått ett fäste i forskningen, något vi hoppas förändras i och med denna studie.

6.4 Praktiskt bidrag

Dagens företag står inför otaliga utmaningar till följd av en allt striktare klimatpolitik och miljömedvetna kunder. Företag behöver därför agera för en mer hållbar verksamhet i syfte att kunna bibehålla konkurrenskraft, varav ett tillvägagångssätt är genom investeringar i grön innovation. Emellertid är grön innovation en komplex uppgift, då många befintliga företag saknar den kompetens och kreativitet som krävs för dess utveckling. Studien beskriver hur JV-bolag samarbetar i utvecklingen av grön innovation genom att lyfta vilka faktorer som påverkar denna samarbetsprocess. Således bidrar studien med nya insikter för hur företag kan utveckla grön innovation genom samarbete i JV-bolag.

Många etablerade och större företag har troligtvis resurserna som krävs för att ta fram grön innovation, men kan sakna nödvändig erfarenhet och verktyg för att gå från idé till genomförande. Dessutom kan grön innovation upplevas så pass riskfylld och osäker att företag avstår från utveckling även om det råder en stark vilja. Studien visar att JV-bolag kan vara ett effektivt tillvägagångssätt för att överkomma dessa hinder, men att det råder ett flertal faktorer som avgör hur samarbetet ter sig över tid. Därigenom bidrar studien med värdefull information som företag kan använda vid beslutet om samarbetsform för grön innovation.

6.5 Förslag till fortsatt forskning

Det framkommer i studien att JV-bolaget med sin marknadsstyrka har fått fler aktörer i industrin att börja se över sina nuvarande tillverkningsprocesser. Framtida forskning kan därför med fördel undersöka vilken påverkan ett JV-bolag som utvecklar grön innovation har haft på konkurrerande företags verksamhet i samma industri. En sådan studie har potential att bidra med ett nytt perspektiv om hur företag kan agera för klimatomställningen.

Ytterligare en intressant infallsvinkel som framkom i empirin, men som föll utanför ramen av denna studie, var att en respondent upplevde att utvecklingen av den gröna innovationen hade gått fortare till följd av den riskspridning som sker i JV-bolaget. Vidare studier hade därför kunnat jämföra två bolag som utvecklar en liknande grön innovation, varav det ena gör det på egen hand och det andra i ett JV-bolag. Det hade kunnat bidra till intressanta insikter om vilka faktorer som påverkar utvecklingshastigheten av grön innovation, vilket kan anses viktigt då klimatomställningen kräver att fler företag aktivt agerar för mer hållbara verksamheter.

Då denna undersökning är genomförd som en fallstudie råder det en begränsning huruvida slutsatserna går att generaliseras till andra kontexter, varpå vidare studier med fördel kan genomföras som flerfallstudier. Vi förmodar att en flerfallstudie skulle generera mer varierande resultat, vilket bidrar till en mer nyanserad bild av vilka faktorer som påverkar samarbetet i ett JV-bolag som utvecklar grön innovation.

Källförteckning

- Abadzhiev, A., Sukhov, A., Sihvonen, A. & Johnson, M. (2022). Managing the Complexity of Green Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), ss. 850–866. Tillgänglig online: doi:10.1108/ejim-02-2022-0098 [Hämtad: 2023-04-02]
- Araújo, R. & Franco, M. (2021). The Use of Collaboration Networks in Search of Eco-innovation: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 314, Artikel 127975. Tillgänglig online: doi:10.1016/j.jclepro.2021.127975 [Hämtad: 2023-04-05]
- Ariño, A. & de la Torre, J. (1998). Learning from Failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures. *Organization Science*, 9(3), ss. 306–325. Tillgänglig online: doi:10.1287/orsc.9.3.306 [Hämtad: 2023-04-03]
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). Upplaga 3. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.
- Cainelli, G., Mazzanti, M., & Montresor, S. (2012). Environmental Innovations, Local Networks and Internalization. *Industry and Innovation*, 19(8), ss. 697-734. Tillgänglig online: doi:10.1080/13662716.2012.739782 [Hämtad: 2023-04-05]
- Carrillo-Hermosilla, J., Río, P. & Könnölä, T. (2009). *Eco-Innovation: Where sustainability and competitiveness shake hands*. Houndmills, Basingstokes: Palgrave Macmillan.
- Carrillo-Hermosilla, J., del Río, P. & Könnölä, T. (2010). Diversity of eco-innovations: Reflections from selected case studies. *Journal of Cleaner Production*, 18(10-11), ss. 1073–1083. Tillgänglig online: doi:10.1016/j.jclepro.2010.02.014 [Hämtad: 2023-04-08]

- Charter, M. & Clark, T. (2007). *Sustainable Innovation: Key conclusions from Sustainable Innovation Conferences 2003–2006 organised by The Centre for Sustainable Design*. Tillgänglig online: https://research.uca.ac.uk/694/1/Sustainable_Innovation_report.pdf [Hämtad: 2023-04-08]
- Chen, C.J., Lin, B.W., Lin, J.Y. & Hsiao, Y.C. (2017). In Search of Parents' Knowledge for Joint venture's Innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 29(2), ss. 190–203. Tillgänglig online: doi:10.1080/09537325.2016.1211263 [Hämtad: 2023-04-09]
- Chen, C. J. & Lin, B.W. (2004). The Effects of Environment, Knowledge Attribute, Organizational Climate, and Firm Characteristics on Knowledge Sourcing Decisions. *R&D Management*, 34 (2), ss. 137–146. Tillgänglig online: doi:10.1111/j.1467-9310.2004.00329.x [Hämtad: 2023-04-04]
- Chen, Y.S., Lai, S.-B. & Wen, C.T. (2006). The Influence of Green Innovation Performance on Corporate Advantage in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 67(4), ss. 331–339. Tillgänglig online: doi:10.1007/s10551-006-9025-5 [Hämtad: 2023-04-06]
- Cullen, J.B., Johnson, J.L. & Sakano, T. (2000). Success Through Commitment and Trust: The soft side of strategic alliance management. *Journal of World Business*, 35(3), ss. 223–240. Tillgänglig online: doi:10.1016/s1090-9516(00)00036-5 [Hämtad: 2023-04-04]
- del Mar Benavides-Espinosa, M. & Ribeiro-Soriano, D. (2014). Cooperative Learning in Creating and Managing Joint Ventures. *Journal of Business Research*, 67(4), ss. 648–655. Tillgänglig online: doi:10.1016/j.jbusres.2012.12.017 [Hämtad: 2023-04-07]
- De Marchi, V. & Grandinetti, R. (2013). Knowledge Strategies for Environmental Innovations: the case of Italian manufacturing firms. *Journal of Knowledge Management*, 17(4), ss. 569–582. Tillgänglig online: doi:10.1108/jkm-03-2013-0121 [Hämtad: 2023-04-03]

- Dhaundiyal, M. & Coughlan, J. (2020). Understanding Strategic Alliance Life Cycle: A 30 year literature review of leading management journals. *Business: Theory and Practice*, 21(2), ss. 519–530. Tillgänglig online: doi:10.3846/btp.2020.11530 [Hämtad: 2023-04-05]
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), ss. 532–550. Tillgänglig online: <https://www.jstor.org/stable/258557> [Hämtad: 2023-05-12]
- Ekins, P. (2010). Eco-innovation for Environmental Sustainability: Concepts, progress and policies. *International Economics and Economic Policy*, 7(2-3), ss. 267–290. Tillgänglig online: doi:10.1007/s10368-010-0162-z [Hämtad: 2023-04-10]
- European Commission (2022). *European innovation scoreboard*. Tillgänglig online: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en#european-innovation-scoreboard-2022 [Hämtad: 2023-03-27]
- Europeiska kommissionen (2019). *Vad är den europeiska gröna given?* [faktablad]. Tillgänglig online: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/sv/fs_19_6714 [Hämtad: 2023-03-29]
- Energimyndigheten (2022). *Hög takt när svensk industri ställer om*. Tillgänglig online: <https://www.energimyndigheten.se/nyhetsarkiv/2022/hog-takt-nar-svensk-industri-staller-om/> [Hämtad: 2023-03-27]
- Ferreira, J., Coelho, A. & Moutinho, L. (2021). Strategic alliances, Exploration and Exploitation and their Impact on Innovation and New Product Development: The effect of knowledge sharing. *Management Decision*, 59(3), ss. 524-567. Tillgänglig online: doi: 10.1108/MD-09-2019-1239 [Hämtad: 2023-04-10]

- Franceschini, S., Faria, L.G.D. & Jurowetzki, R. (2016). Unveiling Scientific Communities About Sustainability and Innovation. A bibliometric journey around sustainable terms. *Journal of Cleaner Production*, 127, ss. 72–83. Tillgänglig online: doi:10.1016/j.jclepro.2016.03.142 [Hämtad: 2023-04-27]
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. Tillgänglig online: doi: 10.1177/1094428112452151 [Hämtad: 2023-05-13]
- Glaister, K.W. & Buckley, P.J. (1996). Strategic Motives For International Alliance Formation. *Journal of Management Studies*, [online] 33(3), ss. 301–332. Tillgänglig online: doi:10.1111/j.1467-6486.1996.tb00804.x [Hämtad: 2023-05-08]
- Glaister, K.W. & Dong, L. (2006). Motives and Partner Selection Criteria in International Strategic Alliances: Perspectives of Chinese firms. *International Business Review*, 15(6), ss. 577-600. Tillgänglig online: doi:10.1016/j.ibusrev.2006.09.003 [Hämtad: 2023-05-08]
- Glaister, K.W., Husan, R. and Buckley, P.J. (2003). Learning to Manage International Joint Ventures. *International Business Review*, 12(1), ss. 83–108. Tillgänglig online: doi:10.1016/s0969-5931(02)00089-6 [Hämtad: 2023-05-08]
- Goyal, S. and Dubey, R. (2022). Examining the Role and Antecedents to Partner Commitment in Influencing Joint Venture Success. *Global Business Review*. Tillgänglig online: doi:10.1177/09721509221092202 [Hämtad: 2023-05-04]
- Gullers Grupp (2021). *Allmänheten om klimatet 2021*. Tillgänglig online: <https://www.naturvardsverket.se/contentassets/6ffad3e6018c47cea06e6402f0eea066/rapp-ort-allmanheten-klimatet-2021.pdf> [Hämtad: 2023-04-13]

- Hansen, O.E., Søndergaard, B. & Meredith, S. (2002). Environmental Innovations in Small and Medium Sized Enterprises. *Technology Analysis & Strategic Management*, 14(1), ss. 37–56. Tillgänglig online: doi:10.1080/09537320220125874 [Hämtad: 2023-04-28]
- He, F., Miao, X., Wong, C.W.Y. & Lee, S. (2018). Contemporary Corporate Eco-innovation Research: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 174, ss. 502–526. Tillgänglig online: doi:10.1016/j.jclepro.2017.10.314 [Hämtad: 2023-04-17]
- Inkpen, A.C. & Currall, S.C. (2004). The Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures. *Organization Science*, 15(5), ss. 586–599. Tillgänglig online: doi:10.1287/orsc.1040.0079 [Hämtad: 2023-04-19]
- Johnson, S.A. & Houston, M.B. (2000). A Rexamination of the Motives and Gains in Joint Ventures. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 35(1), ss. 67-85. Tillgänglig online: doi:10.2307/2676239 [Hämtad: 2023-05-05]
- Kanter, R.M. (1994). *Collaborative Advantage: The art of alliances*. [online] Harvard Business Review. Tillgänglig online: <https://hbr.org/1994/07/collaborative-advantage-the-art-of-alliances> [Hämtad: 2023-05-20]
- Kemp, R. & Pearson, P. (2007). *Final report MEI project about measuring eco-innovation*. Tillgänglig online: <https://www.oecd.org/env/consumption-innovation/43960830.pdf> [Hämtad: 2023-04-23]
- Kennedy, S., Whiteman, G. & van den Ende, J. (2017). Radical Innovation for Sustainability: The Power of Strategy and Open Innovation. *Long Range Planning*, 50(6), ss. 712–725. Tillgänglig online: doi:10.1016/j.lrp.2016.05.004 [Hämtad: 2023-05-06]

- Kiefer, C.P., Carrillo-Hermosilla, J. & Del Río, P. (2019). Building a Taxonomy of Eco-innovation Types in Firms. A quantitative perspective. *Resources, Conservation and Recycling*, 145, ss. 339–348. Tillgänglig online: doi:10.1016/j.resconrec.2019.02.021 [Hämtad: 2023-04-20]
- Klijn, E., Reuer, J.J., Buckley, P.J. and Glaister, K.W. (2010), Combinations of partners' joint venture formation motives. *European Business Review*, Vol. 22 No. 6, ss. 576-590. Tillgänglig online: doi: 10.1108/09555341011082899 [Hämtad: 2023-04-01]
- Klimatpolitiska rådet (2023). *Klimatpolitiska rådets rapport 2023*. Tillgänglig online: <https://www.klimatpolitiskaradet.se/wp-content/uploads/2023/03/klimatpolitiskaradetrapport2023.pdf> [Hämtad: 2023-04-10]
- Kobarg, S., Stumpf-Wollersheim, J., Schlägel, C. & Welpel, I.M. (2020). Green Together? The effects of companies' innovation collaboration with different partner types on ecological process and product innovation. *Industry and Innovation*, 27(9), ss. 953-990. Tillgänglig online: doi:10.1080/13662716.2020.1713733 [Hämtad: 2023-04-07]
- Kumar, P.S., & Harish, K.S. (2019). Factors Affecting the Success of Joint Ventures in Indian Construction Firms. *IUP Journal of Management Research*, 18(3), ss. 39-50. Tillgänglig online: <https://ssrn.com/abstract=3654041> [Hämtad: 2023-05-04]
- Melander, L. & Arvidsson, A. (2022). Green Innovation Networks: A research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 357, Artikel 131926. Tillgänglig online: doi: 10.1016/j.jclepro.2022.131926 [Hämtad: 2023-03-28]
- Melander, L. (2018). Improving Green Product Innovation Through Collaboration. *IEEE Engineering Management Review*, 46(2), ss. 133-137. Tillgänglig online: doi:10.1109/EMR.2018.2833861 [Hämtad: 2023-03-30]

- Naturvårdsverket (2021). *Industri, utsläpp av växthusgaser*. Tillgänglig online:
<https://www.naturvardsverket.se/data-och-statistik/klimat/vaxthusgaser-utslapp-fran-industrin/> [Hämtad: 2023-03-28]
- Naturvårdsverket (2022). *Industrins klimatomställning tar fart*. Tillgänglig online:
<https://www.naturvardsverket.se/amnesomraden/klimatomstallningen/omraden/klimatet-och-industrin/industrins-klimatomstallning-borjar-ta-fart/> [Hämtad: 2023-04-02]
- Nill, J. & Kemp, R. (2009). Evolutionary Approaches for Sustainable Innovation Policies: From niche to paradigm? *Research Policy*, 38(4), ss. 668–680. Tillgänglig online:
doi:10.1016/j.respol.2009.01.011 [Hämtad: 2023-04-28]
- OECD (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation* [faktablad]. Tillgänglig online:
<https://www.oecd.org/sti/inno/oslo-manual-2018-info.pdf> [Hämtad: 2023-03-29]
- Parkhe, A. (1993). Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation. *Academy of Management Journal*, 36(4), ss. 794–829. Tillgänglig online: <https://www.jstor.org/stable/256759> [Hämtad: 2023-05-14]
- Pereira, R.M., MacLennan, M.L.F. and Tiago, E.F. (2020). Interorganizational cooperation and eco-innovation: a literature review. *International Journal of Innovation Science*, 12(5), ss. 477–493. Tillgänglig online: doi:10.1108/ijis-01-2020-0008 [Hämtad: 2023-04-05]
- Pippel, G. (2015). R&D Collaboration for Environmental Innovation. *International Journal of Innovation Management*, 19(1), Artikel 1550004. Tillgänglig online:
doi:10.1142/S13639196155000481550004-1 [Hämtad: 2023-04-03]
- Porter, M.E. (1991). America's green strategy. *Scientific American*, 264(4), ss. 168–176.
Tillgänglig online: doi:10.1038/scientificamerican0491-168 [Hämtad: 2023-05-03]

Regeringskansliet (2023). *En strategi för norra Sverige och för omställningen*.

Tillgänglig online:

<https://www.regeringen.se/debattartiklar/2023/01/en-strategi-for-norra-sverige-och-for-omstallningen/> [Hämtad: 2023-03-30]

Skatteverket (2023). *Gemensamt styrda företag och andra joint venture*. Tillgänglig online:

<https://www4.skatteverket.se/rattsligvagledning/edition/2023.4/324708.html#h-Vad-ar-ett-joint-venture> [Hämtad: 2023-05-10]

Smith, D. (2015). *Exploring Innovation*. Upplaga 3. London: McGraw-Hill Higher Education.

Thornberg, R. (2012). Informed Grounded Theory. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 56(3), ss. 243–259. Tillgänglig online: doi:10.1080/00313831.2011.581686 [Hämtad: 2023-05-13]

Tohidi, H. & Jabbari, M.M. (2012). The Important of Innovation and Its Crucial Role in Growth, Survival and Success of Organizations. *Procedia Technology*, 1(1), ss. 535–538. Tillgänglig online: doi:10.1016/j.protcy.2012.02.116 [Hämtad: 2023-04-22]

Uddin, M.B. & Akhter, B. (2011). Strategic Alliances and Competitiveness: Theoretical framework. *Journal of Arts Science and Commerce*, 2(1). Tillgänglig online: https://www.researchgate.net/publication/268052689_Strategic_alliance_and_competitiveness_Theoretical_framework [Hämtad: 2023-04-25]

Vinnova (2023). *Sverige kan ta täten i den gröna omställningen*. Tillgänglig online:

<https://www.vinnova.se/nyheter/2023/03/sweden-innovation-days---hallbarhet-och-konkurrenskraft-gar-hand-i-hand/> [Hämtad: 2023-03-29]

Wilson, J. & Brennan, R. (2009). Relational Factors in UK-Chinese International Joint Ventures. *European Business Review*, 21(2), ss. 159–171. Tillgänglig online: doi:10.1108/09555340910940150 [Hämtad: 2023-04-29]

Wong, A., Tjosvold, D. & Zhang, P. (2005). Developing Relationships in Strategic alliances: Commitment to quality and cooperative interdependence. *Industrial Marketing Management*, 34(7), ss. 722–731. Tillgänglig online: doi:10.1016/j.indmarman.2004.12.007 [Hämtad: 2023-05-02]

Appendix

Intervjuguide

- Presentera oss.
- Förmedla att intervjun kommer spelas in och transkriberas för att kunna återges korrekt och rättvist i uppsatsen.
- Berätta om uppsatsen:

“Syftet med uppsatsen är att öka förståelsen för hur joint venture-bolag som utvecklar grön innovation samarbetar. Undersökningen sker i form av en fallstudie av ert joint venture-bolag, då vi länge varit intresserade av klimatomställningen som sker i industrin. Vi har full förståelse för att involverade aktörer i projektet önskar att delta anonymt i intervjuerna, varav vi bestämt oss för att varken nämna ditt eller företagets namn i arbetet.”

1. Berätta om vilken roll du har i organisationen och hur länge du har varit anställd?
2. Den gröna innovationen som ni utvecklar inom joint venture-bolaget är er satsning för klimatomställningen i industrin, där tre partnerbolag tillsammans arbetar med att utveckla den gröna innovationen. Vi skulle vilja att du berättar om var idén till den gröna innovationen kom ifrån?
3. Upplever du att det är marknadens efterfrågan eller klimatpolitiken som varit pådrivande för initiativet till utvecklingen av den gröna innovationen?
4. Vad upplever du som de främsta anledningarna till att ni valde att bilda ett joint venture-bolag och därmed samarbeta för att ta fram den gröna innovationen? Diskuterades någon annan samarbetsform?

5. Vi skulle gärna vilja att du berättar om några specifika milstolpar i samarbetet från det att initiativet togs till idag?
6. Tror du att de som arbetar med joint venture-bolaget upplever det som en egen organisation med sin egen kultur och arbetssätt, eller är det mer av en produkt av de tre partnerbolagen?
7. Har ni under resans gång upptäckt ett behov av ny kunskap och information? Har det dykt upp något behov som ni från början inte hade räknat med?
8. Alla tre partnerbolag är verksamma i industrier där forskning och utveckling är en stor del av verksamheten. Upplever du att den gröna innovationen krävt ännu mer av detta eller är det relativt likt ert tidigare sätt att arbeta?
9. Vad för funktioner existerar som säkerställer att de tre partnerbolagen kommunicerar effektivt och att samarbetet fortlöper som det ska?
10. Anser du att det ömsesidiga förtroendet mellan de tre partnerbolagen har kommit att förändras över tid och i så fall varför?
11. Har det uppstått någon situation som inneburit en utmaning för samarbetet och i så fall hur hanterades denna situation?
12. Finns det något behov av att lära sig från varandra inom projektet eller är samarbetet uppdelat på ett sätt så att detta behov inte finns?
13. Är din åsikt att alla tre ägarbolag är lika drivande i utvecklingen av den gröna innovationen?
14. Hur säkerställer ni att de mål och strategier som finns för joint venture-bolaget uppfylls? Finns det några funktioner som säkerställer att de tre ägarna kommunicerar effektivt och att samarbetet fortlöper som det ska?

15. Om du skulle ge joint venture-bolaget ett råd i hur samarbetet skulle kunna stärkas ytterligare, vilka förändringar skulle du då föreslå?
16. Vad tycker du att vi borde ha frågat om samarbetet inom projektet men som vi inte gjorde?