



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH29

Företagsekonomi: Examensarbete i marknadsföring på kandidatnivå

VT2023

## “Korsar avgrunden”

*En multipel fallstudie om arbetet hos två uppstarts företag inom tekniksektorn med organisationsinriktningar och kommersialisering av radikala innovationer*

**Författare:**

Albert Johansson  
Alexander Kokko  
David Lamorell

**Handledare:**

Magnus Nilsson

## Sammanfattning

**Examensarbetets titel:** “Korsar avgrunden” - En multipel fallstudie om arbetet hos två uppstartsföretag inom tekniksektorn med organisationsinriktningar och kommersialisering av radikala innovationer

**Seminariedatum:** 2 Juni 2023

**Ämne/kurs:** FEKH29, Företagsekonomi: Examensarbete i marknadsföring på kandidatnivå, 15 högskolepoäng

**Författare:** Albert Johansson, Alexander Kokko & David Lamorell

**Handledare:** Magnus Nilsson

**Fem nyckelord:** Radikala Innovationer, Fallstudie, Uppstartsföretag, Kommersialisering, Organisationsinriktningar

**Forskningsfråga:** Hur arbetar uppstartsföretag inom tekniksektorn med organisationsinriktningar och kommersialisering av radikala innovationer?

**Syfte:** Syftet med studien är att undersöka konkreta exempel av hur företag inom tekniksektorn arbetar med organisationsinriktningar och kommersialisering av radikala innovationer, och sedan undersöka skillnader och likheter.

**Metod:** Studien utgår från en kvalitativ forskningsmetod med ett abduktivt synsätt. En multipel fallstudiedesign är utvald och vid datainsamlingen så genomfördes djupintervjuer med fallstudieobjekten.

**Teoretiska perspektiv:** Studien applicerar ett eget formulerat konceptuellt ramverk som baseras på de relevanta aspekter författarna framtaget ur tidigare teori och forskning, där organisationsinriktningar, outsourcing och kommersialisering av radikala innovationer är huvudämnena.

**Resultat:** Båda företagen anammar de tre organisationsinriktningarna samt utnyttjar sig av dynamiska marknadsföringskapabiliteter. Deras kommersialiseringsarbete går i linje med *Technology Adoption Life Cycle* och skapandet av *The Whole Product* och utmaningarna runt *newness* och *smallness* är mer påtagliga hos Cellink än hos Epishine.

**Slutsats:** Organisationsinriktningar utnyttjas av företagen, dock kombineras de i större utsträckning snarare än att inrikta sig på enbart en. Därtill, implicerar studien ett behov av anpassningsbarhet samt ett effektivt utnyttjande av intern kunskap, vilket underlättas av en öppen företagskultur.

## Abstract

**Title:** “Crossing The Chasm” - A multiple case study of the work of two start-ups within the technology sector with organizational orientations and commercialization of radical innovations

**Seminar date:** 2 June 2023

**Course:** FEKH29, Business Administration: Bachelor Degree Project in Marketing Undergraduate Level, 15 ECTS-credits

**Authors:** Albert Johansson, Alexander Kokko & David Lamorell

**Advisor:** Magnus Nilsson

**Key words:** Radical Innovation, Case Study, Startup-Firms, Commercializing, Organizational Orientations

**Research question:** How do start-ups in the technology sector work with organizational orientations and commercialization of radical innovations?

**Purpose:** The purpose of the study is to examine concrete examples of how companies work with organizational orientations and commercialization of radical innovations, and then examine differences and similarities.

**Methodology:** The study is based on a qualitative research method with an abductive approach. A multiple case study design is selected and during the data collection, in-depth interviews were conducted with the case study subjects.

**Theoretical perspectives:** The study applies a self-formulated conceptual framework that is based on the relevant aspects the authors developed from previous theory and research, where organizational orientations, outsourcing and commercialization of radical innovations are the main topics.

**Result:** Both companies adopt the three organizational orientations and make use of dynamic marketing capabilities. Their commercialization work is in line with the *Technology Adoption Life Cycle* and the creation of *The Whole Product* and the challenges around *newness* and *smallness* are more tangible at Cellink than at Epishine.

**Conclusion:** Organizational orientations are used by the companies, however, combining them to a greater extent than focusing on just one. In addition, the studies imply a need for adaptability as well as an effective utilization of internal knowledge, which is facilitated by an open corporate culture.

# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b> .....	<b>1</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>2</b>
<b>Innehållsförteckning</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Inledning</b> .....	<b>4</b>
1.1 Bakgrund.....	4
1.2 Tidigare forskning.....	7
1.3 Problemdiskussion.....	8
1.4 Syfte & Frågeställning.....	9
1.5 Disposition.....	10
<b>2. Teoretiskt ramverk</b> .....	<b>11</b>
2.1 Organisationsstruktur och lanseringsframgångar.....	11
2.1.1 Radical Innovation Launch Model.....	11
2.1.2 Organisationsinriktningar och marknadsföringskapabiliteter.....	14
2.2 Crossing The Chasm.....	20
2.2.1 Technology Adoption Life Cycle.....	20
2.2.2 The Whole Product.....	24
2.3 Newness och Smallness.....	28
2.4 Sammanfattande teoretiskt ramverk.....	29
<b>3. Metod</b> .....	<b>31</b>
3.1 Forskningsstrategi.....	31
3.2 Forskningsansats.....	33
3.3 Fallstudiedesign.....	33
3.4 Datainsamling.....	34
3.4.1 Intervjuer.....	34
3.4.2 Urval.....	37
3.4.3 Dokumentstudie.....	38
3.5 Metodreflektion.....	39
3.5.1 Tillförlitlighet.....	40
3.5.2 Överförbarhet.....	40
3.5.3 Pålitlighet.....	41
3.5.4 Konfirmering.....	42
<b>4. Empiri</b> .....	<b>43</b>
4.1 Epishine.....	43
4.1.1 Organisationsinriktningar och marknadsföringskapabiliteter.....	44
4.1.2 Kommersialisering.....	46
4.1.3 Newness och Smallness.....	48
4.2 Cellink.....	49
4.2.1 Organisationsinriktningar och marknadsföringskapabiliteter.....	50
4.2.2 Kommersialisering.....	53
4.2.3 Newness och Smallness.....	55
<b>5. Analys</b> .....	<b>56</b>
5.1 Organisationsinriktningar och marknadsföringskapabiliteter.....	56
5.2 Kommersialisering.....	61
5.3 Newness och Smallness.....	64
<b>6. Diskussion</b> .....	<b>66</b>
6.1 Diskussion.....	66
<b>7. Slutsats</b> .....	<b>68</b>
7.1 Slutsats.....	68
7.2 Implikationer.....	69
7.3 Förslag på framtida forskning.....	71
<b>8. Källförteckning</b> .....	<b>72</b>
<b>9. Bilagor</b> .....	<b>83</b>
Appendix A: Email till intervjuobjekt.....	83
Appendix B: Intervjuguide.....	84

# 1. Inledning

*I det introducerande kapitlet presenteras inledningsvis en bakgrund som illustrerar centrala aspekter inom utvecklande, framtagande och generellt inom radikala innovationer. Därtill initieras även de aspekter som återfinns angående kommersialisering kopplat till radikala innovationer inom specifikt tekniksektorn. Vidare redogörs tidigare forskning, följt av en utförlig problematisering av forskningsområdet samt studiens syfte och forskningsfråga. Kapitlet avslutas med en presentation av uppsatsens disposition.*

## 1.1 Bakgrund

Radikala innovationer är nya produkter eller tjänster som resulterar i en ny infrastruktur inom en marknad (O'Connor, 2010). Vidare resulterar en introduktion av en radikal innovation på marknaden i ett avvecklande både på makro- och mikronivå, där nya kunder och företag framträder på grund av den radikala innovationen. Det sker naturligt eftersom att en ny infrastruktur även omfattar kunder och företag inom en bransch. Radikala innovationer möter därtill inte vanligtvis existerande behov, utan skapar nya behov som kunder tidigare inte uppmärksammat (Garcia & Calantone, 2002). Några exempel på innovationer som fått påvisad effekt är introducerandet av hemdatorn, elbilar, Netflix och Facebook.

Implementering till marknaden och utveckling av radikala innovationer är svårt, vilket återspeglas i det stora antal radikala innovationer inom avancerad teknologi som misslyckas på marknaden (Chiesa & Frattini, 2011). En faktor som fungerar som en hämmande effekt är innovationsbarriärerna som existerar, vilket är ett samlingsnamn för utmaningarna som företag ställs inför i relation till radikala innovationer (Sandberg & Aarikka-Stenroos, 2014).

Termen disruptiv innovation figurerar ofta i nära relation till radikal innovation, och begreppen anses till och med av vissa som synonymt med varandra (Miller et al., 2005; Stringer, 2000). En disruptiv innovation är dock transformativ sett ur ett marknadsperspektiv, där marknaden behöver anpassa sig efter innovationen. Nätverk, affärsmodeller, belöningsystem och vad marknaden generellt värdesätter påverkas av disruptiva innovationer (Sandberg & Aarikka-Stenroos, 2014).

En radikal innovation är en möjlighet för uppstartsföretag att positionera sig fördelaktigt på marknaden, och konkurrera mot marknadens större aktörer. Utöver en lukrativ position på marknaden genererar lyckade radikala innovationer ett flertal positiva effekter, såsom ökad tillväxt, skapande av konkurrensfördelar och organisationsförnyelse (Junarsin, 2009; Bessant et al., 2005). På grund av dessa positiva effekter har större aktörer utvärderat och nyanserat sina arbetssätt. Konceptet *Open Innovation* betonar vikten av att omfamna och höja betydelsen av utomstående kunskap och kompetens för att skapa goda förutsättningar vid ett framtagande av en radikal innovation inom företaget (Chesbrough, 2006). Men det bör betonas att konceptet inte innebär att processen av att införskaffa extern kunskap är enkel, vilket illustreras tydligt i konceptet *Absorptive Capacity* (Cohen & Levinthal, 1990). Förmågan att utnyttja extern kunskap är därmed livsviktig för radikal innovation hos större aktörer.

Inom tekniksektorn är förmågan att koppla avancerad teknologi med marknadsmöjligheter den stora utmaningen. Marknaderna existerar ofta inte ännu och företagen eller produkterna får svårt att överleva i det tuffa klimatet, samtidigt som det återfinns krav på snabb omsättning (O'Connor & Veryzer, 2001). För att hantera och navigera igenom svårigheterna behöver företag applicera långsiktiga visioner och målsättningar. Radikal innovation innebär dock en stor risk vilket förespråkar ett kortsiktigt synsätt, som motiveras av de radikala innovationer som misslyckas i hög utsträckning (O'Connor & Rice, 2013). En risk som även bottnar i den höga graden av osäkerhet, både kring riktningen av teknologin samt att ett fokus på radikala innovationer även ofta innebär att resurser behöver allokeras om och resterande produktutveckling behöver pausas, eller läggas ner (O'Connor, McDermott, 2002). Vilket i sin tur bidrar med en ökad vikt för noggrann planering och implementation, inte minst inom marknadssegmentet som ofta undervärderas av företag, och inte minst av uppstartsföretag.

Det är viktigt att lyfta innebörden av ett utvecklande av radikala innovationer, och inte minst, diskrepansen mellan kontinuerlig innovation och radikal innovation (Watts, 2001; Junarsin, 2009). Vidare återfinns även skillnader mellan möjligheten och funktionaliteten som krävs för radikala innovationer mellan uppstartsföretag och stora företag (Chang et al., 2012; Fores & Camison, 2016). Storleken samt anseendet ett företag bär med sig är betydande faktorer i kompabiliteten vid utvecklandet av radikala innovationer och den gemensamma nämnaren är

flexibilitet och nytänkande, vilket limiteras i större organisationer (Junarsin, 2009). Ett uppstartsföretag har oftast en rörligare organisatorisk struktur vilket i sin tur möjliggör för ett bättre klimat, där skapande och nytänkande kan frodas, och i förlängningen gynnas innovationen (Watts, 2001). För att minska diskrepansen mellan kompatibiliteten hos stora företag och uppstartsföretag har projekt och program introducerats i stor utsträckning för att erbjuda en annan miljö samtidigt som understöd ges för skapandet av radikala innovationer (Kelley, 2009). Vidare har olika former av finansiering i syfte att stödja och främja innovativt tänkande fått genomslag, vilket skall fungera som en språngbräda och ett incitament för stora företag att locka till sig kompetens som annars inte frodas på företaget (O'Connor & Ayers, 2005).

Svårigheterna relaterat till skapandet av radikala innovationer inom stora företag kan sammanfattas i fem hämmande aspekter: (1) Bristen på utnyttjande av extern kunskap, vilket bottnar i ett för stort fokus på intern kunskap (Watts, 2001; Junarsin, 2009). En ståndpunkt som återspeglar det bristande förtroende som ny teknologi åter har inom stora företag, där man hellre bevakar sin position, vilket gör att man har svårt att absorbera nya idéer (Stringer, 2000). (2) Stora företag brister även i sin uppföljning av radikala innovationer, både i ett tidigt skede i form av utvärdering av kapaciteten samt i ett utvärderande syfte av hur innovationer ter sig (Watts, 2001; Birkinshaw et al., 2007). (3) Rådande kultur och rutiner som präglar företagen har även en motverkande effekt. Aspekter som är formade efter nuvarande kundkrets och produkter, vilket i sin tur avser att främja och stödja redan existerande system (Stringer, 2000; Phillips et al., 2006). Det resulterar i en kultur som motverkar innovation och förhindrar genombrott av radikala innovationer. (4) Incitamenten som företagen innehar samt uppmuntrar är även inte tillräckligt inriktade mot en kreativ och skapande miljö, vilket förhindrar stora företag från att attrahera och framför allt motivera kreativa personer till arbetsplatsen (Stringer, 2000; Birkinshaw et al., 2007). (5) Skapandet av radikala innovationer är en utförlig process där stora företag brister, både i att våga omfamna nya idéer och analysera marknaden, vilket är väsentliga delar inom skapande av radikal innovation. Samtidigt skiljer sig processen från en analytisk och konventionell process som företagen vanligtvis applicerar (Lynn et al., 1996; Eisenberg, 2011).

## 1.2 Tidigare forskning

Inom ämnet har delar av den forskning och studier som genomförts skapat sig en gemensam förståelse för betydelsen av en sammanhängande och välkomponerad organisatorisk struktur (Stringer, 2000; Watts, 2001; Phillips et al., 2006; Birkinshaw et al., 2007; Junarsin, 2009; Fores & Camison, 2016). Insikten grundar sig på ett behov att främja och ge möjlighet, för en nödvändig, kreativitet som möjliggör ett effektivt och lyckat framtagande av radikala innovationer. Därtill har forskningen inom ämnet expanderats till att undersöka vad *radical performance* innebär, och hur man främjar det, i takt med att intresset expanderats utöver innebärande aspekter till utåtgående (Chang et al., 2012; Dean et al., 2022; Agostini & Nosella, 2017) Utöver främjande aspekter inom framtagandet av radikala innovationer, har även hämmande aspekter undersökts grundligt (Chang et al., 2012; Sandberg & Aarikka-Stenroos, 2014; O'Connor & Rice, 2013).

Forskning inom radikal innovation har även utförligt behandlat vad som krävs för ett lyckat framtagande av radikal innovation, där storlek på företag är ett återkommande tema (Fores & Camison, 2016; Chang et al., 2012; Watts, 2001; Junarsin, 2009). Vidare har, i takt med ökad efterfrågan, organisationer och företags uppbyggnad samt struktur fått ett ökat fokus, samtidigt som ett företags förmåga att omfamna samt utveckla kompetenser för att skapa radikala innovationer studerats flitigt (Fores & Camison, 2016; Sandberg & Aarikka-Stenroos, 2014; Chang et al., 2012). Utöver storlek är företagets bransch, och vart företaget befinner sig i sin utveckling, betydande faktorer som undersökts grundligt (Watts, 2001; Junarsin, 2009). Därtill, har skillnader och likheter mellan olika företag, samt påverkan av dessa skiljaktigheter, analyserats och betraktas som betydande faktorer (Watts 2001; Junarsin, 2009). Vilket i sin tur skapat incitament för forskning angående ledning av framtagande radikala innovationer och vilken eventuell effekt det åter har, samt vad det kan bidra med (O'Connor & McDermott, 2002; Stringer, 2000; Junarsin 2009). En forskningsansats som även introducerat en strategisk synvinkel, där radikala innovationer ses som ett strategiskt vägval för företag, snarare än en generell produktutveckling (O'Connor & McDermott, 2002; Kennedy et al., 2017; Terziowski, 2002; Junarsin, 2009).



Kommersialisering av radikala innovationer har, till skillnad från utvecklandet, begränsad forskning, trots att den forskning som återfinns betonar dess viktighet (Aarikka-Stenroos & Lehtimäki, 2014; O'Connor & Ayers, 2005; Aarikka-Stenroos & Engez, 2023). Den forskning som återfinns presenterar därtill en brist på kompetens och förståelse för ämnet, och betraktar det som en bidragande faktor till att radikala innovationer i stor utsträckning misslyckas på marknaden (O'Connor, 2013; Lynn et al., 1996). Avsaknandet av forskande kan förklaras av nämnda brist på förståelse, där det kan återfinnas en övertro på den funktionalitet och teknik innovationerna innehar, vilket leder till att kommersialisering undervärderas. Under senaste årtiondet har dock ämnet fått uppmärksamhet, och teorier samt ramverk har tagits i fram i låg utsträckning i försök att underlätta och framhäva betydelsen av effektiv och genomtänkt kommersialisering.

Tidigare studier gällande radikala innovationer inom tekniksektorn omfattas av redan tidigare nämnda fokus på utvecklandet, men berör huvudsakligen introduktion till marknaden och matchande av radikala innovationer och marknadsmöjligheter (O'Connor & Veryzer, 2001; Reid & de Brentani, 2010; Jain et al., 2010). Således har diverse strategiska vägval analyserats, där den genomgående förståelsen är ett behov av långsiktighet och tydliga visioner samt målsättningar. Den forskning som genomförts har därmed haft som avsikt att underlätta och förminska avståndet mellan marknaden och tekniksektorn, och effektivisera hur framtagare av radikala innovationer samarbetar med marknaden och nyttjar den till sin fördel. Därmed behövs ett fokus på att exponera konsumenter för produkter och bearbeta relationen mellan kunder och utvecklande i större utsträckning, vilket är något sektorn ofta misslyckas med (O'Connor & Veryzer, 2001; Reid & de Brentani, 2010). Det är därmed av intresse att undersöka företags processer grundligt och analysera hur kommersialisering appliceras samt hanteras i praktiken.

### **1.3 Problemdiskussion**

Som presenterat har tidigare forskning ålagt ett fokus på kapaciteten och vilka komponenter som hämmar utvecklande och integrerandet av radikala innovationer. Genomgående saknas ett fokus på implementering av radikala innovationer på marknaden och ämnet betraktas överlag som relativt undermåligt i relation till utvecklandet. Det är även väsentligt att skapa en utförlig

förståelse för svårigheterna och skillnader, samt dess effekter, som olika varianter av implementering och processer återhar.

Radikala innovationer är oförutsägbara, vilket i sin tur skapar en osäkerhet och variation i hur företag väljer att gå till väga i olika steg i framtagandet. Detta gäller främst vid kommersialisering av radikala innovationer, där ett behov av långsiktigt perspektiv är närvarande. Behov, marknadsstrukturer, modeller och relationer är exempel på oförutsägbara men samtidigt kritiska utmaningar företag ställs inför vid en kommersialisering av en radikal innovation (Aarikka-Stenroos & Lehtimäki, 2014). Inom uppstartsföretag skiljer sig tankesättet som behöver appliceras från tidigare i processen av framtagandet, där den färdiga produkten behöver anpassas och illustreras som mottagbar och lätt att förstå. Det leder till ett behov av en annan kompetens än den tidigare, något som ofta saknas på uppstartsföretag, eftersom företaget är relativt litet. Kommersialisering är en viktig del av processen inom radikala innovationer i uppstartsföretag, trots det är kommersialisering ofta det minst välskötta av samtliga steg och därför misslyckas de flesta radikala innovationer på marknaden (Aarikka-Stenroos & Lehtimäki, 2014). Det vill säga, trots radikala innovationers överlägsna funktionalitet och teknik, lyckas inte produkter slå sig in och erövra marknaden, på grund av en bristande kompetens hos uppstartsföretag. Med det sagt, så återfinns stora utvecklingsmöjligheter och med rätt kompetens och förståelse för vikten av en precis och genomtänkt marknadsföring ökar chansen för att uppstartsföretags radikala innovationer får genomslag på marknaden. Problemen återfinns även hos större organisationer och företag, där problemet snarare är att företagen går bort sig och inte lyckas anamma funktionaliteten och tekniken på ett sammanhängande och övertygande sätt, vilket leder till ett misslyckande i förlängningen.

## **1.4 Syfte & Frågeställning**

Syftet med denna uppsats är att undersöka kommersialisering av radikala innovationer inom tekniksektorn. Till grund har diverse ramverk och modeller applicerats, samt en genomgång av tidigare forskning genomförts. Vidare analyseras organisationsinriktningar och marknadsföringskapabiliteter efter att en litteraturanlys fått fram att aspekterna är av relevans. Således ämnar uppsatsen till att studera konkreta fall, för att sedan analysera hur företag arbetar, respektive kommersialiserar radikala innovationer. Sedan syftar uppsatsen till att gestalta och

skildra eventuella skillnader och likheter för att sedan dra slutsatser med fallstudien som underlag, och sammantaget blir studiens frågeställning därmed:

- *Hur arbetar uppstartsföretag inom tekniksektorn med organisationsinriktningar och kommersialisering av radikala innovationer?*

## **1.5 Disposition**

Uppsatsen omfattas av sju kapitel. Det inledande kapitlet presenterar en introduktion till ämnet samt formulerar studiens syfte och forskningsfråga. Kapitel två introducerar tre centrala teoretiska ramverk för studien, vilka fokuserar både på organisationsinriktningar, kommersialisering av radikala innovationer och outsourcing. I det tredje kapitlet kommer studiens metod att introduceras samt motiveras i relation till syftet. Vidare kommer kapitlet även presentera studiens ansats och design, insamlingen av data och avslutas med en reflektion över studiens trovärdighet. Kapitel fyra och fem presenterar först den insamlade datan empiriskt, och sedan genomförs analysen. I det sjätte kapitlet diskuteras datan utifrån de teoretiska ramverk som introducerats i kapitel två. Sedan avslutas studien i kapitel sju där slutsatser och implikationer presenteras samt framtida bidrag lyfts fram.

## 2. Teoretiskt ramverk

*Följande kapitel presenterar en övergripande bild av ramverken som studien avser att applicera på fallet. Inledningsvis behandlas organisationens struktur, strategiska inriktning och marknadsföringskapabiliteter. Därefter introduceras boken *Crossing The Chasm* som illustrerar de svårigheter och problem som återfinns vid introducerande av högteknologiska produkter till marknaden. Kapitlet avslutas med konceptet *Newness* och *Smallness*, som behandlar utmaningarna uppstarts företag står inför i relation till innovation.*

### 2.1 Organisationsstruktur och lanseringsframgångar

Det organisatoriska arbetet i uppstarts företag inom tekniksektorn är en viktig faktor kopplat till lanseringsframgångar. Ännu mer avgörande blir det vid lanseringar av radikala innovationer. Organisationsstrukturen ligger till grund för hur företaget på en dag till dag basis arbetar inom alla av organisationens funktioner. En central del i hur organisationer arbetar med dess struktur handlar om vilka organisationsinriktningar de väljer att anamma. Generellt sett handlar inriktningarna om vad organisationen väljer att lägga fokuset på. För de företag som är verksamma inom tekniksektorn så är en teknisk orientering självklar. Kopplat till uppstarts företag blir en entreprenöriell orientering naturlig. Utöver de två är också orientering kopplat till marknad och inläring vanligt för denna typ av organisationer.

Ännu en aspekt som är viktig för organisationers lanseringsframgångar vid lansering av radikala innovationer är dess marknadsföringskapabiliteter. Vid lansering av en radikal innovation är det av stor vikt att specifika resurser och kunskaper kopplat till kommersialiseringen av radikala innovationer återfinns för att lyckas. Uppstarts företag har ofta svårt att åstadkomma dessa specifika kapabiliteter och har därmed sämre förutsättningar vid lanseringar av radikala innovationer.

#### 2.1.1 Radical Innovation Launch Model

Kopplat till organisationsarbetet för uppstarts företag inom tekniksektorn har en modell (figur 1) för lanseringsframgångar av radikala innovationer framställts. Modellen som är skriven av Cake et al. (2020) presenterar betydelsen av tre strategiska organisationsinriktningar:

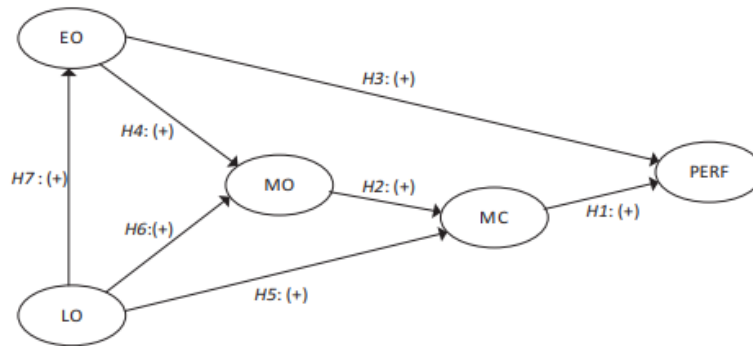
*marknadsorientering (MO)*, *inlärningsorientering (LO)* och *entreprenöriell orientering (EO)* – samt hur inriktningarnas relation är gentemot företagets *marknadsföringskapabiliteter (MC)*. Detta för att kunna hitta samband mellan de och *radikala innovationers lanseringsframgångar (PERF)*.

De tre tillämpade organisationsinriktningarna har mycket gemensamt och är inte helt isolerade från varandra, utan spår från flertalet av dessa kan hittas i organisationerna. Marknadsorientering handlar i grunden om hur fokuset ligger på den externa delen av organisationen och hur kunderna sätts i fokus där övriga intressenter påverkar hur företaget arbetar. Kundvärde och analyseringen av kunder och konkurrenter ligger som en central aspekt i marknadsorienterade organisationer. Inlärningsorientering berör organisationens vilja och förmåga att lära sig nya saker genom att ständigt förvärva, bearbeta och applicera ny kunskap. Jämförelsevis med entreprenöriell orientering, där entreprenörskap och innovation i organisatoriska processer och beslutsfattande är fokus. Risktagande och proaktivitet är grundläggande begrepp som organisationer med entreprenöriell inriktning använder sig av. Kopplat till organisationernas marknadsföringskapabiliteter så behandlar dessa utmaningen att lansera en radikal innovation, som till skillnad från inkrementell innovation, kräver specifika och dynamiska lösningar.

Cake et al. (2020) nämner att till skillnad från tidigare studier om de strategiska organisationsinriktningarna så är syftet med deras studie att klargöra sambanden mellan inriktningarna och förstå betydelsen i specifika marknadsföringskapabiliteter för radikala innovationer. Cake et al. (2020) utnyttjade sig av en onlineundersökning där 176 användbara lanseringar av diverse radikala innovationer från amerikanska företag från flera olika sektorer analyserades. Små och stora företag som behandlar både *B2B* och *B2C*, och både varor och tjänster, användes i studien. Begränsningarna för studien består enligt författarna av att en tvärkulturell undersökning hade kunnats göra eftersom endast företag i USA har granskats, även storleken, konkurrenssituationen och den externa miljön hos organisationerna har vissa implikationer (Cake et al., 2020).

Utifrån detta så har en modell (figur 1) tagits fram som benämns *Radical Innovation Launch Model*, som består av tidigare nämnda begrepp: *MO*, *LO*, *EO*, *MC*, samt *PERF*. Genom modellen

(figur 1) har flertalet hypoteser tagits fram för att få fram sambanden och korrelationerna mellan de olika begreppen. *Radical Innovation Launch Model* visas i figur 1 nedan.



Figur 1: Illustration av modellen *Radical Innovation Launch Model* av Cake et al. (2020).

Cake et al. (2020) har illustrerat hypoteserna i modellbilden (figur 1) där de benämns som *H1* till *H7* och där organisationsinriktningarna, marknadsföringskapabiliteter och lanseringsframgången jämförs för att hitta signifikanta samband. Dessa samband illustreras genom pilar i figuren där varje pil är kopplad till en hypotes mellan två av ovan nämnda begrepp.

Den första hypotesen, *H1*, beskrivs som sambandet mellan *MC* och *PERF* där det undersöks om organisationer med en högre nivå av specifika marknadsföringskapabiliteter för lanseringar av radikala innovationer har en direkt påverkan på lanseringsframgången, *PERF*. Därefter så beskriver den andra hypotesen, *H2*, sambandet mellan en hög nivå av *MO* och om det har en direkt positiv effekt på specifika marknadsföringskapabiliteter för lanseringar av radikala innovationer, *MC*. Den tredje hypotesen, *H3*, påvisar ifall en högre nivå av *EO* har en direkt koppling till lanseringsframgången, *PERF*. Sambandet för hypotes fyra, *H4*, beskriver om högre nivåer av *EO* har en direkt positiv effekt på *MO*. Vidare är sambandet för den femte hypotesen, *H5*, huruvida en högre nivå av organisationell *LO* har en direkt positiv effekt på specifika marknadsföringskapabiliteter för lanseringar av radikala innovationer, *MC*. Därefter är den sjätte hypotesen, *H6*, sambandet mellan om högre nivåer av *LO* har en direkt positiv effekt på *MO*. Slutligen så gäller den sjunde hypotesen, *H7*, om där är ett samband mellan en högre nivå av *LO* och om där finns en direkt positiv effekt på *EO*.

## 2.1.2 Organisationsinriktningar och marknadsföringskapabiliteter

För att få ytterligare förståelse för Cake et al. (2020) *Radical Innovation Launch Model* förklaras orienteringsbegreppen samt marknadsföringskapabiliteter djupare. Detta underlättar analyseringen av fallstudieobjekten i senare empiri och analys kapitel.

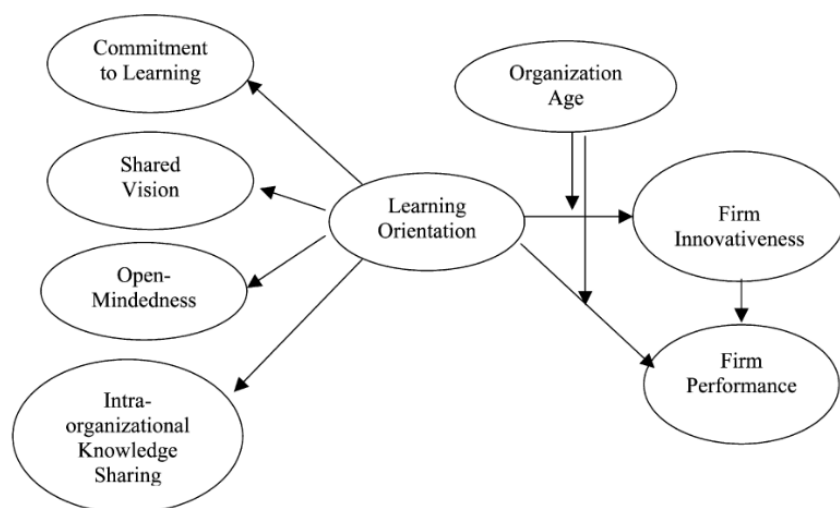
### Marknadsorientering

Marknadsorientering (*market orientation*) förklaras med tre principiella drag över hur fenomenet fungerar (Day, 1994). Innan dessa nämns förklaras det att från den framväxande litteraturen om marknadsorientering, grundas dragen i färdigheter av att förstå och tillfredsställa kunder (Day, 1990). De tre dragen som marknadsorientering innefattar är: en uppsättning övertygelser som prioriterar kundens intressen främst (Deshpandé, Farley & Webster, 1993); organisationens förmåga att generera, sprida och använda överlägsen information om kunder och konkurrenter (Kohli & Jaworski, 1990); den samordnade tillämpningen av interfunktionella resurser för att skapa överlägset kundvärde (Narver & Slater, 1990; Shapiro, 1988). Sammantaget visar dessa drag på förståelsen för vad marknadsorientering innebär, där fokuset ligger på kunden som en grundkomponent i definitionen och dessutom att allting har en extern orientering, det vill säga att fokuset är utanför organisationens gränser (Kohli & Jaworski, 1996). Däremot är ytterligare likheter med dragen som nämns i Day's (1994) artikel att fokuset bör ligga på mer än enbart kunderna, Kohli & Jaworski, (1990) menar att konkurrenterna bör analyseras. Deshpandé, Farley & Webster, (1993), nämner tillika att kundernas intresse ska sättas först, vilket kan tyda på att övriga intressenter inte bör glömmas bort och att de är viktiga.

### Inlärningsorientering

Inlärningsorientering (*learning orientation*) är ett centralt begrepp inom organisationsstrategi och strategisk management (Cake et al., 2020). Begreppet syftar till att beskriva en organisations vilja och förmåga att lära sig ny saker genom att ständigt förvärva, bearbeta och applicera ny kunskap (Sinkula, Baker, & Noordewier, 1997). Den nära relationen mellan uppfinningshöjd samt innovationsmöjligheter och inlärningsorientering är enligt dem sammantaget överenskommet, där en hög korrelation har kunnat påvisas (Calantone et al., 2001). Däremot finns ingen generell konsensus om hur man ska definiera och operationalisera begreppet inlärningsorientering. Detta gör att majoriteten av forskningen som genomförts runt begreppet har diverse olika

konstruktioner (Calantone et al., 2001). Till hjälp presenteras ett ramverk (figur 2) skapat med hjälp av organisationell inlärningsteori som är kopplat till sambanden mellan *inlärningsorientering, företagsuppfinningsrikhet* samt *företagsprestanda* (Calantone et al., 2001). Utöver dessa samband tas organisationens ålder till hänsyn när analysen av sambanden görs (Calantone et al., 2001). Detta ramverk (figur 2) är konstruerat utifrån den använda litteraturen där fyra komponenter och faktorer kretsar runt det sammansatta begreppet inlärningsorientering, och dessa är: *engagemang för lärande, en gemensam vision, öppensinnighet* eller *fördomsfrihet* och *intern kunskapsdelning inom organisationen* (Calantone et al., 2001).



Figur 2: Sammanlänkande ramverk mellan inlärningsorientering och företags uppfinningsrikhet samt företags prestanda av Calatone et al. (2001).

Calatone et al. (2001) påpekar att den sistnämnda inkluderas eftersom lärande inte är möjligt om inte organisationen har ett system som är effektivt och ändamålsenligt för informationsutbyte. Följande kortfattade citering ger en snabb översiktlig bild av vad inlärningsorientering kan beskrivas som: *“Learning orientation refers to organization-wide activity of creating and using knowledge to enhance competitive advantage.”* - (Calantone et al., 2001).

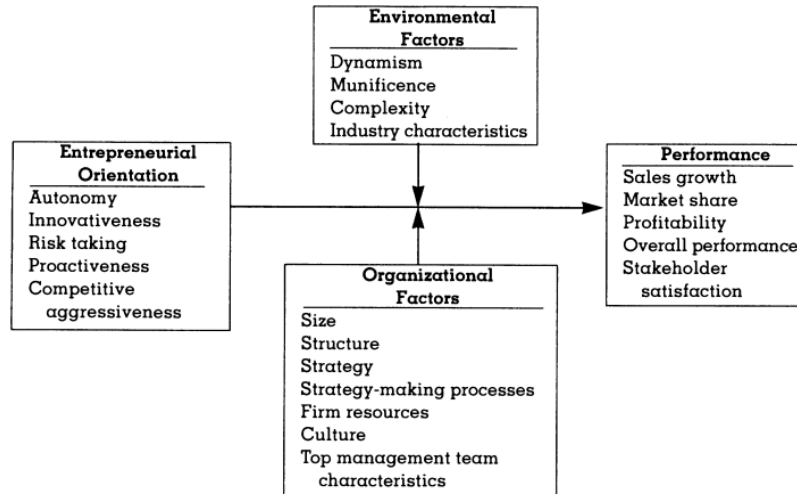
Går man vidare med faktorerna som bygger upp ramverket (figur 2) runt inlärningsorientering så beskriver Calatone et al. (2001) att inlärningsengagemanget syftas på graden en organisation värdesätter och främjar lärande, där ett högt engagemang bidrar till ett inlärningsklimat inom



organisationen. Desto mer en organisation värdesätter lärande, desto mer sannolikt är det att inläring sker (Calantone et al., 2001). Kortsiktiga investeringar i inläring bidrar till långsiktig avkastning inom organisationen, exempelvis genom att chefer uppmuntrar de anställda att utveckla sitt lärande, vilket bidrar och ökar de anställdas motivation till att bedriva inlärningsaktiviteter vid sidan om deras arbetsuppgifter (Calantone et al., 2001).

### **Entreprenöriell orientering**

Entreprenöriell orientering (*entrepreneurial orientation*) är en strategisk orientering som betonar vikten av entreprenörskap och innovation i organisatoriska processer och beslutsfattande (Calantone et al., 2001). Begreppet har sitt ursprung i forskning runt företags entreprenöriella kunskaper och har utvecklats för att kunna beskriva en organisations strategiska och kulturella tendenser att engagera sig i proaktiva, risktagande och innovativa aktiviteter för att skapa och upprätthålla konkurrensfördelar (Lumpkin & Dess, 1996). Precis som tidigare orienteringar så har den entreprenöriella orienteringen ett ramverk (figur 3) skapat för sig av Lumpkin & Dess (1996), där begreppet är bestående av fem dimensioner. Dessa dimensionerna är *autonomi*, *innovativitet*, *risktagande*, *proaktivitet* och *aggressivitet gentemot konkurrenter* (Lumpkin & Dess, 1996). Autonomi refererar till individens eller gruppens förmåga att agera självständigt och fatta beslut utan yttre inblandning, vilket möjliggör snabbare och anpassningsbart beslutsfattande då detta främjar entreprenörskapande och innovation (Lumpkin & Dess, 1996). Vidare menar Lumpkin & Dess (1996) att innovativitet avser organisationens benägenhet att ständigt söka efter och genomföra nya idéer, produkter och processer, då detta bidrar till att upprätthålla och förbättra konkurrenskraften. Den tredje dimensionsfaktorn risktagande innebär att organisationen är villig att engagera sig i projekt eller beslut som innebär en viss grad av osäkerhet, men som också kan leda till betydande avkastning (Lumpkin & Dess, 1996). Proaktivitet refererar till organisationens tendens att vara initiativtagande och agera före konkurrenter, snarare än att enbart reagera på förändringar i omvärlden (Lumpkin & Dess, 1996). Med konkurrensaggressivitet menar Lumpkin & Dess (1996), att det innebär att organisationen aktivt utmanar sina rivaler genom marknadsföringsstrategier, prissättning och andra konkurrensfördelar för att uppnå överlägsen marknadsposition.



Figur 3: Modell för kopplingen mellan entreprenöriell orientering och företagens prestation av Lumpkin & Dess (1996).

Entreprenöriell orientering används för att skapa och upprätthålla konkurrensfördelar (Lumpkin & Dess, 1996). Prestationer är ett mångfacetterat koncept som kan mätas och analyseras på flera sätt beroende på organisationens mål, bransch och kontext (Lumpkin & Dess, 1996). Prestation kan utvärderas enligt Lumpkin & Dess (1996) genom att använda finansiella, marknadsbaserade och icke-finansiella mått. De finansiella prestationsindikatorer används för att mäta organisationens ekonomiska resultat och finansiella hälsa. De marknadsbaserade prestationsindikatorerna fokuserar på organisationens position på marknaden och dess förhållande till kunder och konkurrenter. Vidare syftas icke-finansiella prestationsindikatorer att användas för att mäta organisationens prestation inom andra områden än finans och marknad (Lumpkin & Dess, 1996).

Som skymtas i figuren (figur 3) så påverkar både externa faktorer, som benämns *environmental factors* samt organisatoriska faktorer som benämns *organizational factors*, också prestationsresultaten (Lumpkin & Dess, 1996). *Environmental factors* är de externa omständigheter och förhållanden som organisationer måste navigera och anpassa sig till. Dessa inkluderar faktorer såsom *dynamism*, vilket innefattar marknadsdynamiken, *munificence*, som innebär branschens tillväxttakt, *complexity*, vilket syftar på komplexiteten inom branschen och *industry characteristics*, som menas med branschens särdrag eller branschegenskaper (Lumpkin

& Dess, 1996). Gällande de organisatoriska faktorerna så innefattar dessa: *size, structure, strategy, strategy-making processes, firm resources, culture, och top management team characteristics*. Sammantaget handlar dessa om faktorerna som befinner sig inom organisationens gränser, där alltifrån storleken, strukturen och strategin för organisationen påverkar resultatet (Lumpkin & Dess, 1996). Den tidigare nämnda figuren (figur 3) innefattar organisationsresurser som inkluderar de materiella och immateriella resurser som en organisation har tillgång till. Organisationskultur hänvisar till de gemensamma värderingar, normer och antaganden som delas av organisationens medlemmar och som påverkar deras beteende, motivation och engagemang. Ledningsteamets egenskaper avser de särdrag och kapabiliteter som organisationens ledningsteam besitter (Lumpkin & Dess, 1996).

### **Synergier mellan orienteringarna**

Genomgående med de tre olika organisationsinriktningarna är att alla verkar synergiskt ihop inom organisationer simultant. Samspel mellan *MO, LO* och *EO* skapar synergier som främjar organisationseffektivitet och innovation, detta genom att en stark marknadsorientering hjälper till att rikta inlärnings och entreprenöriella ansträngningar mot de mest relevanta och värdeskapande möjligheterna (Hult & Ketchen, 2001). Dessutom har det påvisats att dessa tre orienteringar är förknippade och komplementära och genom att kombinera och balansera de tre organisationsinriktningarna så kan organisationer uppnå en högre grad av konkurrenskraft och marknadsframgång (Hult & Ketchen, 2001). Det finns en tydlig positiv påverkan på radikala innovationers lanseringsframgångar när organisationen har både en *MO* och *EO* som är hög, balanserad och samordnad (Baker and Sinkula, 2009). Ytterligare forskning menar att organisationens *EO* verkar som ett komplement till *MO* och när de båda är väl kombinerade inom samma strategiska organisationsinriktning så är sannolikheten stor att de positivt påverkar lanseringsframgångarna hos organisationen (Griffith et al., 2006). För att vidare anspråka på korrelationen menar Lumpkin & Dess (2001) att *EO* spelar en avgörande roll för att omvandla insikter från *MO* och *LO* till konkreta affärsmöjligheter och innovativa lösningar. Vänder man blad tillbaka till Cake et al. (2020) så menar de att en proaktiv *LO*, som används ihop med *MO* och *EO*, kan i hög grad påverka utvecklingen av radikal innovation *MC* och indirekt leda till framgångsrika lanseringsframgångar. Sammantaget påvisas det att korrelationen mellan *MO, LO*

och *EO* är grundad i deras gemensamma fokus på att skapa värde för kunderna, kontinuerligt lärande och risktagande samt att de arbetar komplementärt i organisationer.

### **Marknadsföringskapabiliteter**

Marknadsföringskapabiliteter refererar till en organisations förmåga att utnyttja sina resurser och färdigheter för att effektivt bedriva marknadsföringsaktiviteter och skapa konkurrensfördelar (Morgan, 2012). Jämfört med inkrementella innovationer, kan radikala innovationer behöva inkludera, utöver olika strategiska organisationsinriktningar, förbättrade, specifika och anpassningsbara marknadsföringskapabiliteter (Cake et al., 2020). För att lyckas med lanseringen av radikalt nya innovationer som är de första i sitt slag, kan det krävas nya, anpassningsbara och dynamiska marknadsföringskapabiliteter för att skapa och genomföra marknadsplaner och strategier som riktar sig mot olika målgrupper, distributionssystem, segment och liknande (Cake et al., 2020). Cake et al. (2020), menar vidare att företag med de rätta kapabiliteterna kopplade till marknadsföringen och har den kapacitet som krävs, kan möjligen utveckla och introducera radikala produkter som bättre tillgodoser latent behov. Marknadsföringskapabiliteter är utvecklade via inlärningsprocesser där företagets anställda upprepade gånger tillämpar sina kunskaper för att lösa företagets marknadsföringsproblem och därav utökar de kapabiliteter som existerar (Day, 1994). På grund av den ökade dynamiska miljön inom och mellan organisationer så är behoven av specifika, dynamiska och adaptiva marknadsföringskapabiliteter viktiga. Detta i form av nya framväxande marknader, med nya, annorlunda mål och nya produktförslag (Cake et al., 2020).

Cake et al. (2020) förklarar att förvånansvärt lite empirisk forskning har gjorts för att koppla ihop strategiska organisationsinriktningar med specifika marknadsföringskapabiliteter i relation till radikala innovationers lanseringsframgångar. Därav menar de att där är ett stort behov att fastställa vikten av specifika marknadsföringskapabiliteter kopplat specifikt till lanseringen som behövs för framgång av radikala innovationers lanseringar.

## **2.2 Crossing The Chasm**

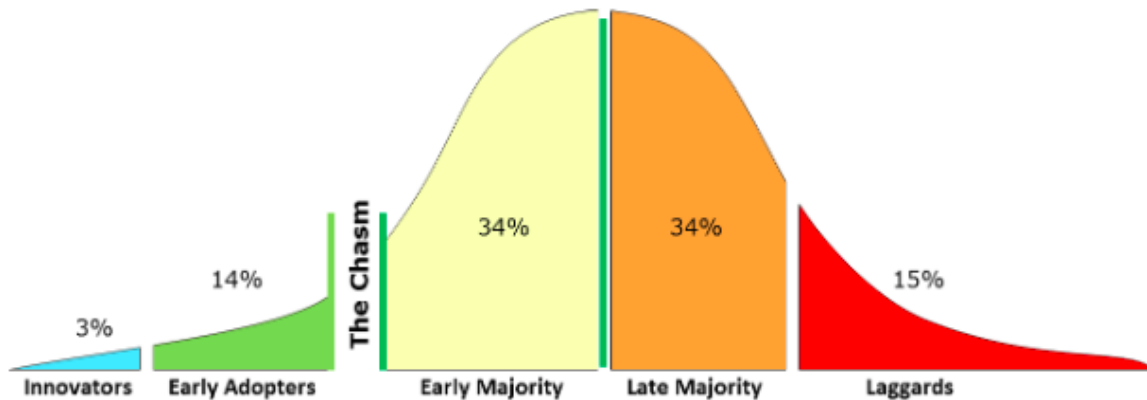
År 1991 introducerades boken *Crossing The Chasm* av Geoffrey A. Moore, som sedan uppdaterades 2014 (Moore, 2014). Det teoretiska ramverket beskriver det viktigaste steget för en

ny produkt: att ta produkten eller tjänsten från en lansering till den tidiga marknaden, till att nå *the mainstream market*. Boken fokuserar på vilka utmaningar som innovativa högteknologiska produkter ställs inför. Vidare diskuterar författaren hur företag på ett bättre sätt kan övertyga majoriteten om att köpa och använda deras helt nya och okända produkt eller tjänst. För att lyckas med det skriver Moore om hur marknadsföring och försäljning bör användas samt anpassas och hur man driver på användning i samtliga segment.

### **2.2.1 Technology Adoption Life Cycle**

För att beskriva hur en teknisk och innovativ ny produkt används och adopteras presenterar Geoffrey A. Moore: *The Technology Adoption Life Cycle*. Modellen (figur 4) framställer hur nya produkter accepteras av marknaden. De olika delarna av modellen (figur 4) ger en bild av varje segments inställning mot ny teknologi och hur snabbt man anpassar sig efter det, något som är viktigt vid utformandet av lansering och marknadsföringsstrategi. Det här gäller framförallt för radikala och disruptiva innovationer som får människor att ändra beteende, som i boken nämns som *discontinuous*. Teknikbranschen utmärker sig från andra branscher genom att den här typen av banbrytande produkter och tjänster introduceras allt oftare. Det här faktumet innebär att företag snabbt måste nå ut med just sitt erbjudande för att bli något hela marknaden anpassar sig till och kräver.

Modellen *Technology Adoption Life Cycle* är indelad i 5 olika delar: *Innovators*, *Early Adopters*, *Early Majority*, *Late Majority* och *Laggards*. Modellen (figur 4) är utformad som en klockkurva, där varje segment representerar ungefär hur många människor som faller inom varje kategori. Segmentet *Innovators* är de som snabbast tar till sig ny teknik och vill ha det absolut nyaste som finns på marknaden. Direkt vid lansering når produkten eller tjänsten den här gruppen eftersom de har ett starkt intresse av ny teknologi och håller koll på nyheter. Delen *Early Adopters* anammar också nyheter på marknaden relativt tidigt, men motiveras inte enbart av den nya teknologin. Människorna i den här gruppen köper även på känsla och när något passar dem. Gemensamt för båda de här segmenten är enkelheten att nå ut till dem vid lansering samt att de är viktiga att ha på sin sida för att övertyga resten av marknaden.



Figur 4: Illustration över "Technology Adoption Life Cycle" av Geoffrey A. Moore.

Efter de två första segmenten kommer den stora utmaningen att ta sig över *The Chasm*. Den första gruppen att övertyga om att börja använda och köpa den nya produkten är *Early Majority*. Människor i den här gruppen är den första dominobricken bland resterande 83% av marknaden. Eftersom segmentet innehåller över en tredjedel av marknaden samt påverkar resterande segment är det av yttersta vikt att göra gruppen till kunder. Anledningen till varför segmentet är tidigast bland majoriteten är att ett visst intresse och förståelse för teknologi återfinns. Trots det behöver personer inom den här delen lite tid innan man vågar ta steget till den nya teknologin. Gruppen väntar gärna innan de adopterar det nya för att få en bra bild om produkten är värd en investering, vilket kräver en hel del empiri samt rekommendationer. Efter *Early Majority* följer naturligt *Late Majority*. Den andra delen av majoriteten har några gemensamheter med den första, nämligen att de behöver lång tid innan ett möjligt köpbeslut kan tas. Den stora skillnaden mot *Early Majority* är kopplingen till teknologi, något *Late Majority* saknar. Det här segmentet kräver att produkten blivit standard på marknaden och är något man måste ha i vardagen för att övertygas om ett köp. Till sist kommer segmentet *Laggards* som är raka motsatsen mot de två första grupperna. Här bryr sig personerna inte alls om teknologi och är som segment inte värt att satsa på.

Något Geoffrey A. Moore beskriver som viktigt för att lyckas nå ut med sin nya produkt är att skapa och framförallt behålla momentum. Modellen *Technology Adoption Life Cycle* bör enligt författaren användas som en vägvisning över vilket segment som måste erövrats först, innan man kan gå vidare till nästa. Utan att till exempel *Early Adopters* börjat använda produkten, kommer aldrig *Early Majority* våga investera i produkten. Företaget bör prioritera att bibehålla sitt

momentum i övertygandet av varje grupp, vilket är viktigt av två anledningar. Den första är att rekommendationer och intyg från segmentet före krävs för att gå vidare. Förloras momentum, till exempel vid *The Chasm*, är det stor risk att produkten stannar där och har svårt att återskapa tillväxten. Den andra anledningen är att en snabb etablering krävs för att motstå konkurrens från ny och möjligen uppgraderad teknologi som utvecklas snabbt efter. Det blir viktigt att ta vara på sin tid i ramplyuset. Det här understryker hur viktig en bra och effektiv lansering är för att snabbt etablera sig och ta en stark position på marknaden. Den här processen och sättet att tänka på heter *The High-Tech Marketing Model*.

En stor anledning till varför *The Chasm* skapas är att segmentet *Early Majority* drivs till köpintention genom flera rekommendationer samt att det finns en stabil grund etablerad för produkten. Viktigt här är att övertygande av och rekommendationer från gruppen *Early Adopters* inte är tillräckligt, utan det krävs från personer inom själva *Early Majority*, vilket tydliggör svårigheten med att nå just det segmentet. Här stannar många företag och produkter utan att nå sin potential. Förutom klyftan i *Technology Adoption Life Cycle* skriver Moore om två andra mindre glipor. Den första är mellan *Innovators* och *Early Adopters*. Här är nyckeln till att ta sig över sprickan, att visa produktens värde och hur den gör kunders liv enklare. Den andra är mellan *Early Majority* och *Late Majority*, där produkten behöver bli enklare att använda samt förstå för att nå nästa steg.

För att lyckas nå *the mainstream market* krävs marknadsföring som hela tiden anpassar sig till var man befinner sig i *Technology Adoption Life Cycle*. Geoffrey A. Moore tydliggör hur fokus vid varje steg bör ligga på vilka inom segmentet som troligast först kommer att adoptera produkten eller tjänsten. För att lista ut det krävs en bra förståelse för varje segment.

Moore delar alltså in marknaden i två delar: *the early market* och *the mainstream market*. Första delen av marknaden är betydligt lättare att nå, men här kan företag stöta på problem. Första utmaningen framkommer från att företaget inte har någon tidigare rutin och erfarenhet. Människorna bakom produkten sätter för höga förväntningar på sin produkt och tror sig kunna ta sin produkt direkt till massorna. Lösningen som beskrivs här är att skala ner förväntningar och jobba med target groups. Senare kan man gå vidare till nästa grupp och använda sitt momentum

från första gruppen för att övervinna nästkommande. För att lyckas med det här krävs samarbete inom organisationen samt fokuserat arbete med effektiv marknadsföring.

Ett annat återkommande problem för teknikföretag är en för tidig annonsering av den nya produkten. Börjar företaget sätta förväntningar på produkten för tidigt, som den inte kan leva upp till vid lansering, blir det svårt att återhämta sig. Den enkla åtgärden för en sådan situation är att avsluta all marknadsföring tills produkten lever upp till dess beskrivna standard. Det tredje stora problemet i början av en lansering är bristfällig kommunikation för att ta sig över det första lilla gapet, det mellan *Innovators* och visionärerna i *Early Adopters*. Här krävs anpassning till att tydligt beskriva fördelarna och göra det på ett praktiskt och fokuserat sätt.

Vidare till *the mainstream market* där fokuset nu bör skifta från att vara den nya uppgraderingen och det bästa på marknaden, till att endast hålla takt med konkurrenter. Fokuset bör istället ligga på att göra produkten tillgänglig för kunden och därmed det enklaste valet. För det krävs det att man skapar värde i produkten för kunden genom att förbättra helheten, med till exempel kundservice. Här kan man använda sig av segmentet *Laggards*, eftersom de hjälper till att utmärka inom vilka områden produkten misslyckas med att leva upp till förväntningarna. Något som bör tas i beaktning vid övergången till *the mainstream market*.

För att lyckas nå majoriteten på marknaden krävs en djupare förståelse av *The Chasm* och hur man tar sig över det. Det uppkommer där nya problem. Till att börja med finns det för få kunder. Medan de första delarna av marknaden är fyllda, behöver andra delen tid att vänja sig vid produkten och se om den håller måttet. Andra problem som uppstår är att jättarna på den stora marknaden nu börjar tillkännage det nya företaget och arbeta mot dem samt behöver företaget övertyga investerare att stödja dem. Eftersom etableringen bland majoriteten är essentiell för överlevnad, måste företag vara aggressiva. Vilket innebär att snabbt erövra en nischad del av marknaden och sedan använda den som bas för att ta mark. Extremt viktigt i de första stegen över klyftan är att inte bli för ivriga och vilja sälja till alla. Här krävs disciplin för att hålla försäljningen i check för att nå de strategiskt utvalda delarna. Vid kontroll över en liten del av den stora majoriteten kan företagets jakt efter status som marknadsledare inledas genom att den



gruppen blir lojal mot produkten. För att lyckas ta sig över klyftan krävs en plan indelad i fyra delar. De fyra är *the point of attack*, *the place to cross*, *the beachhead* och *the head bowling pin*.

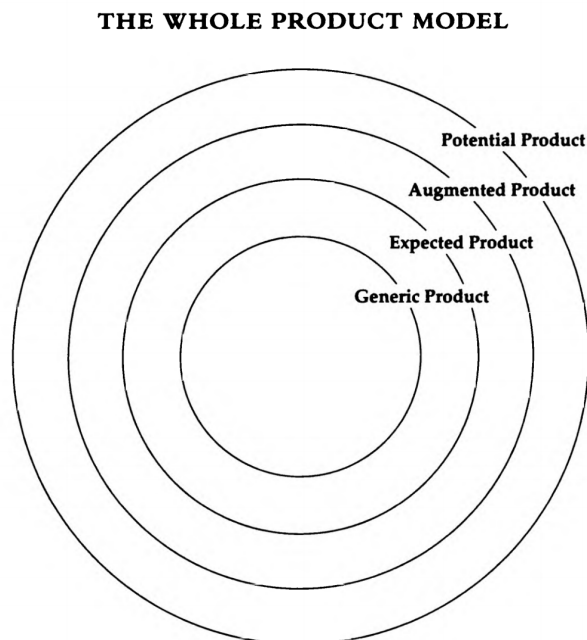
Det första steget i författarens plan för att erövra majoriteten är att välja en väldigt specifik punkt att attackera, vilket kanske låter enkelt men är i praktiken väldigt svårt. Anledningen bakom det beskrivs vara att företag tvingas ta ett beslut med hög risk utan någon data bakom. På grund av produktens radikala innovationsnivå finns det ingen som riktigt vet vad som kommer hända. När man inte kan använda data för att ta beslut krävs istället informerad intuition. Genom att använda sin intuition samt taktiken *target customer characterization* kan man skapa en attackpunkt. I det här tidiga stadiet är det viktigare att identifiera en målgrupp snarare än en marknad eller segment. Taktiken *target customer characterization* är processen att måla upp olika personas inom segmentet med distinkta skillnader, som man sedan kan välja utifrån. Varje karakterisering ska sedan noggrant utvärderas och testas mot en rad olika faktorer som kan påverka försöket att ta sig över klyftan. Sedan återstår det att välja ett så kallat *beachhead* och snabbt överta stranden.

## 2.2.2 The Whole Product

Nästa steg som författaren Geoffrey A. Moore beskriver i sin plan kallade han för en invasion då han jämför marknadsföringen i teknikbranschen med krigsföring. Hur man lyckas med det är inte grundat i ett långdraget strategiskt tänkande som följs upp av en taktisk utvald säljstrategi utan det allra viktigaste är vad som finns mitt emellan de här två delarna av en lansering. Här beskrivs *whole product marketing* som lösningen. Lösningen bygger på att utforma en marknadsplats där företagets produkt är det enda möjliga alternativet, helt enkelt det mest rimliga och enklaste valet för kunden. *The Whole Product* utformas baserat på en valda target customer och den egna produkten för att skapa en så bra helhetsbild som möjligt. För att möjliggöra det här krävs två saker: förståelse över vad som ingår i en *whole product* samt hur man manipulerar marknaden för att kunna leverera sitt helhetspaket.

Författaren beskriver konceptet som ett av de viktigaste att ta i akt för högteknologiska företag. Konceptet bygger på att det finns en diskrepans mellan vad företaget kommunicerar om produkten och vad kunden upplever om produkten. Många företags produkter misslyckas med att uppfylla deras löfte om produkten. För att ta sig över det gapet krävs en service runt nya

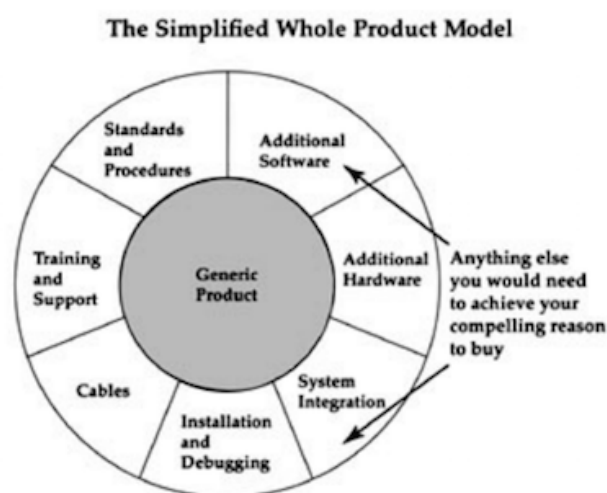
produkten, mindre produkter som underlättar användning och stöd från företaget för integration av produkten i människors liv. För att tydliggöra hur man tar sig till det stadiet används en modell (figur 5), med inspiration från Theodore Levitt (Levitt,1983), som heter *The Whole Product Model*. I modellen (figur 5) presenteras fyra olika nivåer av den kompletta produkten. De fyra nivåerna är *generic model*, *expected product*, *augmented product* och *potential product*.



*Figur 5: The Whole Product Model, Geoffrey A. Moore (2014).*

*Generic product* är den första nivån av modellen (figur 5) och beskrivs som den faktiska produkten. Det är exakt vad som skickas ut till kunderna och vad de betalar för. *Expected product* är istället vad kunden förväntar sig av produkten. För att uppnå den här nivån krävs åtminstone minimal nivå av support bakom produkten. Kunden förväntar sig här några hjälpmedel och assistans i form av till exempel tillhörande stödprodukter och kundsupport vilket gör det lättare för kunden att integrera produkten. Nästa steg, *augmented product*, är en evolution av tidigare nivå. Produkten ska vara helt komplett med ett maximalt stöd till huvudprodukten för att räknas till den här nivån. Med detta innebär en enkel och mycket väl godkänd kundupplevelse där kunden har ytterligare incitament att investera i lösningen. Den fjärde och sista nivån av modellen (figur 5) är aldrig uppnådd än. Sista steget heter *potential product* och är möjliga utvecklingar för produkten genom förbättringar av produktens helhet.

*Generic product* står i centrum för varje radikal innovation. I steget *the early market* ligger fokuset på själva produkten och dess fördelar gentemot andra produkter. Marknadsföring och kraft läggs på att kommunicera samt visa hur den jämför sig mot konkurrenter. När produkten går vidare i livscykeln till *the mainstream market* skiftas fokus längre och längre ut i cirkeln. Viktigt här blir att skifta fokus från att kommunicera produktens överlägsenhet till enkel utförande och användning. För att avgöra det krävs *whole product planning*. Det krävs noga planering och utvärdering över vad potentiella kunderna i *the mainstream market*, särskilt det utvalda customer target, kan tänkas behöva i form av hjälpmedel och support bakom produkten för att närma sig ett köp. Här måste man verkligen lyckas för att bli ledande på marknaden och vinna det långvariga kriget på marknaden. För att förtydliga vad som behöver göras för att ta sig över *The Chasm* används *The Simplified Whole Product Model*.



Figur 6: *The Simplified Whole Product Model*, Geoffrey A. Moore (2014).

Modellen (figur 6) innehåller två delar, produkten som skickas ut från företaget och vad som helst annat kunden kan tänkas behöva för att bli övertygad om produkten. Det sistnämnda ingår i *marketing promise*, något som måste uppfyllas i en bransch driven av rekommendationer. Den yttre ringen innehåller olika stöd och hjälpmedel som Geoffrey A. Moore anser måste komplettera en högteknologisk radikal innovation. Listar man ut hur man skapar den fulländade produkten för just sina kunder har man tagit ett stort steg på vägen. För att nå det målet kan samarbeten med andra företag vara till hjälp. Samarbeten med andra företag för att öka den yttre ringen av stöd till kunden kan alla dra nytta av och då fungerar det som bäst. En hög nivå av

noggrannhet krävs vid val av samarbetsföretag samt ett stort förtroende för att de bidrar till en bättre upplevelse för kunden.

Nästa steg i planen för att ta sig över klyftan är vad författaren kallar *define the battle*. Här handlar det att veta vart striden på marknaden tar plats och framförallt vilka konkurrenterna är. Något pragmatikerna i *Early Majority* uppskattar är sund konkurrens för att utgöra det bästa alternativet. När det inte existerar, på grund av att man skapat en helt ny produkt, gäller det att skapa det själv. För att lyckas med det behöver företaget positionera sin produkt inom en jämförbar kategori som köparna i majoriteten förstår, där såklart den egna produkten blir överlägsen. Som hjälpmedel för att inte skapa en alltför ensidig ny marknad används *The Competitive Positioning Compass*. I det här steget skapar man en profil av målgruppen och identifierar vad konkurrenssituationen kräver enligt dem. Sedan utför man en ranking över värderade attribut inom deras profil och använder dessa för att utforma en positioneringsstrategi.

För att kunna skapa konkurrens krävs ett skifte av kommunikationen från produkten och till marknadsrelaterade värden. Fokuset måste ligga på övertalning av hur funktionell, enkel och anpassningsbar produkten jämfört med de uppmålade konkurrenterna. Framförallt bör två konkurrenter sättas i perspektiv. Det första är ett marknadsalternativ, vilket innebär ett företag kunden känner väl till och som företaget strategiskt placerat i samma marknad. Den andra är en jämförbar radikal innovation, som genom sin existens ger tecken på att branschen skiftar riktning. Vidare skriver Geoffrey A. Moore att företag måste positionera sig som enklare att köpa för kunden, inte som en produkt som säljer mer. Det här är något som anpassas efter kunden och kommer att skifta när företaget tar sig genom *Technology Adoption Life Cycle*.

Författaren beskriver fyra olika steg av positionering för en högteknologisk radikal innovation. Det första steget, benämnt *name it and frame it*, där produkter beskrivs väldigt noga tekniskt för de redan intresserade. Steg två, som kallas *who for and what for*, avser att beskriva för nästa steg kunder hur och var produkten kan användas samt vem den ämnar att hjälpa. Det tredje steget heter *competition and differentiation*, vilket används i samband med och efter *chasm*. Det sammankopplar med vad som nämnts ovan med fokus på skapandet av kontext till andra på marknaden. Det fjärde och sista steget av positionering, *financials and futures*, är att kunden vill

känna sig trygg med företaget vilket åstadkoms genom att fortsätta investera i produkten och vidareutvecklas. Genomgående är det viktigt att tänka på kundens perspektiv.

Vad som återstår är endast att inleda lanseringen. För att ta sig fram över *Technology Adoption Life Cycle* och framförallt över klyftan till majoriteten krävs ett starkt kundfokus med mycket anpassning. Teknikföretag med radikala innovationer behöver bli marknadsföringsinriktade och kunddrivna för att lyckas med den svåra uppgiften att ta produkten från den tidiga marknaden till *the mainstream market*.

## 2.3 Newness och Smallness

Vid starten av ett nytt företag finns det ett flertal utmaningar och svårigheter. Det finns inga tydliga system på plats för att hantera möjliga problem och en erfarenhet av att driva ett företag saknas bland många uppstartsföretag inom tekniksektorn. Problemen är rotade i uppstartsföretagens *newness and smallness*. I en artikel om just det från 2020 diskuteras skillnader mellan helt nya och lite äldre små företag (Gimenez-Fernandez et al., 2020). Problemet företag upplever med *newness* är svårigheterna att mäta sig med etablerade företag som har en stark struktur och ett förtroende från utomstående (Gimenez-Fernandez et al., 2020). Problemet med *smallness* innebär en avsaknad av resurser för att lyckas skapa de systemen samt utföra sin strategi på bästa sätt (Gimenez-Fernandez et al., 2020). Undersökningen som utförs ämnade att skilja på *newness* och *smallness* istället för att klumpa ihop dem för att öka förståelsen om hur de två olika faktorerna påverkar innovativa uppstartsföretag (Gimenez-Fernandez et al., 2020). Fokus ligger särskilt på hur uppstartsföretag fortsätter utveckla företaget och om de lyckas förbli innovativa.

Genom undersökning av ett flertal mindre uppstartsföretag kommer författarna fram till ett antal slutsatser (Gimenez-Fernandez et al., 2020). Den första slutsatsen och något som framhävs som väldigt viktigt för nya innovativa företag är att använda sig av extern kunskap, att använda sig av outsourcing för att anskaffa extra kunskap beskrivs som betydligt viktigare än att söka finansiella investeringar (Gimenez-Fernandez et al., 2020). Företagets *newness* leder till att satsningar på forskning och vidareutveckling av produkten blir mindre effektiva, på grund av otillräcklig kunskap (Gimenez-Fernandez et al., 2020). En utmaning blir då att bygga upp intern kunskap och

erfarenhet, där outsourcing är ett bra alternativ som hjälp på vägen (Gimenez-Fernandez et al., 2020).

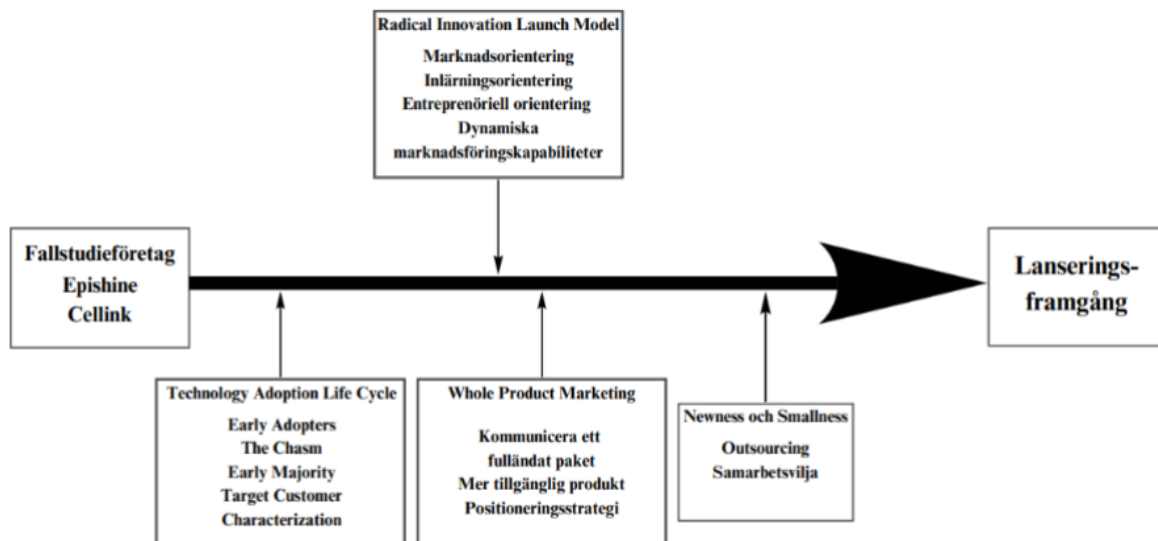
Vidare framkommer det hur en stark samarbetsvilja är en framgångsfaktor för uppstartsföretag. Extern kunskap används bäst genom starka samarbeten, vilket kräver flexibilitet och anpassning av uppstartsföretag. På så sätt kan företag bygga upp en förbättrad innovationsförmåga inom företaget. Det här benämns som extra viktigt för högteknologiska företag eftersom de saknar resurserna att utveckla sin produkt och erbjudande i den hastighet som krävs för att bryta in på marknaden. För bästa möjliga utfall bör flertal olika samarbetspartners inkorporeras tidigt för att bygga upp företaget. Författarna slår till slut fast att investeringar i extern kunskap ger en större positiv effekt på uppstartsföretag än investeringar i egen forskning och utveckling, där man lär sig av etablerade företag på vägen (Gimenez-Fernandez et al., 2020). Sammanfattningsvis är outsourcing det bästa alternativet för uppstartsföretag i kampen mot problemen *newness* och *smallness* (Gimenez-Fernandez et al., 2020). Genom outsourcing bygger företag snabbare upp en bättre struktur och tar nytta av förtroendet samarbetspartners tar med sig. Detta samtidigt som deras resurser används för att maximera sin strategi.

## 2.4 Sammanfattande teoretiskt ramverk

Utifrån den teoretiska genomgången så har de mest relevanta delarna för vår studie valts ut för att appliceras på det empiriska materialet. Därav kommer denna studies teoretiska ramverk bestå av *Radical Innovation Launch Model* som sammanbinder tre centrala orienteringar kopplat till organisationsinriktningar hos uppstartsföretag inom tekniksektorn. Samtidigt tas möjligheterna till att utnyttja specifika och dynamiska marknadsföringskapabiliteter till lanseringarna av radikala innovationer i beaktning. *RILM-modellen* (figur 1) tillämpas genom att via intervjuerna samla på sig empiriskt material av två fallstudieobjekt som därefter analyseras för att hitta samband mellan modellen (figur 1) och de intervjuade organisationerna. Då en fallstudie genomförs kommer framgångsfaktorn kopplat till lansering ej att användas. Orsaken är grundad i svårigheter att definiera framgångsbegreppet hos de valda fallstudieobjekten.

Från boken *Crossing The Chasm* kommer ett fåtal delar att väljas ut för den här studiens teoretiska ramverk. Från modellen (figur 4) *Technology Adoption Life Cycle* kommer endast

steget från *Early Adopters* till *Early Majority* användas för att utvärdera företagens förmåga att ta sig över *The Chasm*. Tidigare samt eftersläpande segment i modellen (figur 4) kommer inte att fokuseras på vid analys. Företagen kommer analyseras utifrån deras förmåga att anpassa sig efter varje segment och kund samt hur de bibehåller momentum till nästkommande. Företagens förmåga att arbeta metodiskt mot majoriteten med hjälp av *target customer characterization* kommer att undersökas. Relaterat till det kommer modellen (figur 5) om *whole product marketing* appliceras, där företagens positioneringsstrategi, tillgängligheten av produkten samt kommunikationen av ett fulländat paket analyseras. Slutligen kommer företagen analyseras utifrån teorin om *newness* och *smallness*, specifikt deras förmåga att använda extern kunskap samt tillämpningsgraden av outsourcing för att lösa svårigheter relaterat till uppstartsföretag. Företagens nivå av samarbetsvilja med andra företag för att utveckla produkten undersöks.



Figur 8: Visualisering av det sammanfattande teoretiska ramverket.

## 3. Metod

*I följande kapitel presenteras studiens metodiska tillvägagångssätt. Inledningsvis redogörs uppsatsens forskningsstrategi. Därefter beskrivs forskningsansatsen, följt av studiens design. Vidare presenteras datainsamling och urval. Kapitlet avslutas med en reflektion över studiens trovärdighet.*

### 3.1 Forskningsstrategi

Bryman och Bell (2017) skriver att vid forskning inom företagsekonomi så är begreppet forskningsstrategi den generella inriktningen när det kommer till genomförandet av forskningen. Simplifierat finns det två huvudsakliga inriktningar kopplat till strategin när man forskar och dessa är kvantitativ och kvalitativ forskning. Den kvantitativa forskningen kan betraktas som en forskningsstrategi som fokuserar vid insamlingen och analyseringen av numererad data (Bryman & Bell, 2017). Vid kvantitativ forskning används det deduktiva synsättet, som kopplar till förhållandet mellan teori och den praktiska forskningen, vilket leder till att teoriprövningen är prioriterad (Bryman & Bell, 2017). Jämför man med den kvalitativa forskningsstrategin ligger vikten här på ord istället för siffror och betonar ett induktivt synsätt mellan teorin och forskningen (Bryman & Bell, 2017). Tyngden hos det kvalitativa alternativet ligger i att kunna generera teorier vid analyseringen av ord som insamlats (Bryman & Bell, 2017).

Vidare när forskning bedrivs så räcker det inte att enbart bestämma sig för en av de två ovan nämnda strategierna för att starta forskningsarbetet, utan två snäva frågor behöver också bli besvarade. Först och främst behövs ett detaljerat svar av forskningsdesignen formuleras, då detta lär påverka ett flertal taktiska ställningstaganden relaterade till utförandet och analyseringen av datan längre fram i forskningsarbetet (Bryman & Bell, 2017). Härnäst behöver frågor gällande forskningsmetoden besvaras. Forskningsmetod och forskningsdesign har flertalet aspekter synonymt, där designen av forskningen kan förklaras med själva strukturen som agerar vägledare och styr hur man använder sig av de forskningsmetoder som finns, och hur den data eller information som samlas in analyseras och tolkas (Bryman & Bell, 2017). Vidare förklarar forskningsmetoden hur arbetet och insamling lär ske, där de mest översiktliga och vanliga formerna av metoder består av undersökningar, experiment och fallstudier (Bryman & Bell,



2017). Forskningsmetoden utgör insamlingstekniken för datan och instrument kan bli aktuella för att underlätta insamlingen, såsom enkäter, intervjuformulär och liknande (Bryman & Bell, 2017).

När man bedriver kvalitativ forskning gäller det att veta om de kvalitetskriterier som finns för företagsekonomisk forskning, dessa är främst begreppen reliabilitet och validitet (Bryman & Bell, 2017). Reliabiliteten eller tillförlitligheten berör ifall studiens resultat skulle bli detsamma om undersökningen hade gjorts om på nytt. Begreppet kan delas upp i två delar, där både en extern och en intern reliabilitet har relevans. Extern reliabilitet syftas med upprepningssmöjligheterna av studien, vilka inte existerar i en kvalitativ forskningsstudie då den är baserad på intervjuer med deltagarnas personliga erfarenheter och åsikter vid intervjutillfället (Bryman & Bell, 2017). Den interna reliabiliteten har däremot en större koppling till kvalitativ forskning, där begreppet syftar till huruvida materialet som tas fram från intervjuerna stämmer överens och tolkas likadant mellan medlemmarna i forskningsgruppen (Bryman & Bell, 2017). Detta är av stor vikt eftersom om tolkningsolikheter skulle uppstå mellan medlemmar så lär de slutsatser som dras från materialet bli påverkade (Bryman & Bell, 2017). Därav krävs en noga förståelse inom gruppen angående tolkningen av de framtagna intervjumaterialet (Bryman & Bell, 2017). Om inte detta skulle ske lär resultaten isåfall kunna bero på tillfälliga betingelser och slumpen, och därav är studien inte konsekvent i resultatskapandet. Då skulle studien kunna betraktas som icke tillförlitlig och därav sakna en tilltro till resultat och pålitligheten sjunker (Bryman & Bell, 2017).

Gällande validiteten så ses den i ett flertal avseenden som det viktigaste forskningskriteriet (Bryman & Bell, 2017). Precis som reliabilitet är begreppet uppdelat i olika slag, där vår studie lär påverkas mest av extern validitet, intern validitet och ekologisk validitet. Börjar man med den externa validiteten handlar den om huruvida resultaten man får ut av studien kan användas i andra miljöer, och om en generalisering kan göras utöver den specifika undersökningskontexten (Bryman & Bell, 2017). Till synes är detta inte av relevans när man bedriver kvalitativ forskning, till exempel vid en fallstudiedesign då en skräddarsydd undersökning och intervjumall har gjorts vid urvalet till studien, samtidigt som materialet är kopplat till en enda organisation. Den interna validiteten kan kopplas till begreppet kausalitet och hur slutsatser som tas fram har ett kausalt förhållande mellan variabler som använts. Frågan är huruvida den oberoende variabeln kan

övertyga att den är ansvarig för den variation man funnit i den beroende variabeln (Bryman & Bell, 2017). Gällande den ekologiska validiteten handlar det om nyttan till allmänheten som studien skulle bidra med (Bryman & Bell, 2017).

## 3.2 Forskningsansats

När forskare väljer att använda sig av den kvalitativa forskningsstrategin utgår man vanligtvis från en av de två tillvägagångssätten gällande forskningsansatsen, deduktiv eller induktiv ansats. Översiktligt förklarar Bryman & Bell (2017), att deduktion handlar om befintlig teori som härleder en eller flera hypoteser som ska underkasta en empirisk granskning av det insamlade materialet. Denna ansats gör att teorin som är vald att användas styr valet för vilket material som ska samlas in vilket i sin tur ligger till grund för de slutsatser som dras (Bryman & Bell, 2017). När det kommer till en induktion vänds kopplingen åt andra hållet där observationerna och insamlingen av empirin är det som påbörjar arbetet för att sedan övergå i ett val av lämplig teori som är relaterbar till empirin. Problemet med denna ansatsmetod är att det finns en risk att de teorier som väljs blir riktat och påverkat av materialet. Bryman & Bell (2017), menar att när man bedriver kvalitativ forskning har det blivit populärt att använda sig av en blandning av en deduktiv och en induktiv ansats, vilket menas med att man arbetar med teori och empiri växelvis. Vitsen med detta val av ansats är att man har möjlighet att undvika de begränsningar som förknippas med de två övriga ställningstaganden (Bryman & Bell, 2017). Detta blir då ett förhållande mellan teori och empiridelarna som kallas abduktiv ansats och detta är den ansats vi kommer använda oss av i vår studie. Anledningen till detta ansatsval är att via våra kvalitativa intervjuer så har respondenternas svar kunnat kopplas tillbaka till lämpliga teorier, samtidigt som vi utnyttjat intervjuguiden och frågorna till intervjun med det teoretiska ramverk vi valt ut.

## 3.3 Fallstudiedesign

Forskningsdesignen är grundramen för studien eftersom den data som samlas in kommer se olika ut beroende på vilken designmetod man väljer att använda sig av. För vår forskningsstudie har vi valt en fallstudiedesign, vilket beskrivs som: *“ett detaljerat och ingående studium av ett enda fall”* av Bryman & Bell (2017). Vidare kopplas fallstudiedesignen ofta ihop med kvalitativa metoder, då dessa anses fungera bra när man gör en intensiv, detaljerad granskning och analys av

ett fall (Bryman & Bell, 2017). Denna forskningsstudie har använt sig av två stycken fall vid insamling av data via intervjuer och därav blir designen av fallstudien en utveckling från ursprungsmetoden. Detta tillvägagångssätt som blivit allt vanligare i företagsekonomisk forskning benämns multipel fallstudie. Bryman & Bell (2017) beskriver det som en slags fallstudieforskning som inte är begränsad till studerande av ett enda fall. Tyngden kommer därmed fortfarande ligga på de båda utvalda fallen och dess unika kontexter. Skillnaden här blir att vid studerandet av två organisationer så kommer skillnader och likheter kunna hittas och analyseras, samtidigt som jämförelser genomförs. Valet av denna metod gör att, vilket går i linje med Bryman & Bell (2017), den ökade och mer ingående förståelsen för hur ett enskilt företag ser ut fortfarande är möjligt att analysera trots komplexiteten i fallet.

En fråga som ofta rör upp stor uppmärksamhet vid användandet av fallstudieforskning är huruvida en generaliserbarhet kan gälla utifrån de fall som används. Ofta funderar kritiker om ett enda fall över huvud taget kan vara representativt, och hur det kan ge ett resultat som kan tillämpas mer generellt på andra fall (Bryman & Bell, 2017). Urvalet i form av två stycken fall ger inte någon representativitet och kan inte utnyttjas för att förstå ett generellt samband eller förståelser. Däremot är förhoppningen att studien ska kunna utnyttjas av dem i branschen, för att möjligtvis hitta någonting som är aktuellt och nyttigt för andra organisationer än de som inkluderats i urvalet och analyserats. Detta visar uppenbart att målet med en fallstudie inte är att uppnå en statistisk generaliserbarhet utan att utveckla en djupgående förståelse utifrån fallets komplexitet och möjligtvis någon slags analytisk generaliserbarhet (Bryman & Bell, 2017). Ifall det lyckas kan resultaten gå utöver de specifika fallen och försöka generera insikter till andra liknande situationer, även ifall förhållandena inte är exakt likadana.

## **3.4 Datainsamling**

### **3.4.1 Intervjuer**

Vid insamling av empirisk data för denna studie var utgångspunkten för datainhämtning att samla in primärdata i form av genomförandet av kvalitativa intervjuer. Intervjuer anses vara den vanligaste datainsamlingsmetoden inom kvalitativ forskning (Bryman & Bell, 2017). Grundat i valet att genomföra en fallstudie blir insamlingmetoden relativt självklar, där djupgående

intervjuer är det som kommer att användas. Anledningen bakom detta ligger i smidigheten för både forskarna samt respondenterna både tidsmässigt och tillgänglighetsmässigt. Därav skedde intervjuerna via Microsoft Teams på distans för att ytterligare underlätta och effektivisera dem. Intervjumaterialet som fångas upp via de kvalitativa intervjuerna har legat till grund för hela den empiriska delen av studien vilket lägger stor vikt på noggrannheten vid utförandet av intervjuerna. Viktigheten runt respondenternas ståndpunkter och egna åsikter har legat i fokus så de kunde lyftas fram ordentligt, samtidigt som flexibilitet och öppenhet i frågeställningarna under intervjuens gång har varit centrala. Bryman & Bell (2017), menar att detta gör att samtalen kan ta olika riktningar samtidigt som materialet förblir relevant. Tekniker vid stegintervjuer har använts där följdfrågor har formulerats för att möjligheten till att under datainsamlingen kunna gå fram och tillbaka i frågeföljden. Detta för att få mer detaljerade och djupgående svar på väsentliga frågor där respondenten till en början varit kortfattad i sitt svar eller missuppfattat frågan.

Vid valet av intervjuer menar Bryman & Bell (2017), att det skiljer sig i metodiken mellan kvalitativa och kvantitativa intervjuer. Först och främst är tillvägagångssättet betydligt mindre strukturerat vid en kvalitativ intervju eftersom man strävar åt att låta intervjun röra sig i olika riktningar. Detta eftersom intervjuobjektet visar där vad som de anser är relevant och viktigt, på så sätt blir intervjun mer anpassningsbar för ändamålet. I kvantitativa sammanhang är strukturen betydligt mer viktig och ifall en flexibilitet uppstår här finns det en risk att reliabiliteten och validiteten rubbas (Bryman & Bell, 2017). I denna studie består datainsamlingen av kvalitativa intervjuer, som kan ske i många olika former. Generellt sett delas de vanligast använda formerna för kvalitativ forskning upp i ostrukturerade intervjuer och semistrukturerade intervjuer (Bryman & Bell, 2017). Denna studie använder den semistrukturerade intervjumetoden, vilket betyder att till en början konstruerades en intervjuguide med en uppdelning av olika teman inför intervjun. Guiden är en mall skriven med hjälp av relevanta teoretiska perspektiv som ska undersökas i empirin. Jämför man med den ostrukturerade metoden liknar den mer ett fritt och vanligt samtal där endast ett fåtal minnesanteckningar och ibland endast en enda startfråga finns för att få igång intervjun används. Trots att intervjuguiden är tillhanda finns friheten och flexibiliteten att inte behöva begränsa in sig endast på de förvalda frågorna och dess ordning från guiden, utan möjlighet till att hoppa fram och tillbaka, samt ställa ytterligare följdfrågor som kan vara av relevans är också tillgängligt. Valet av den semistrukturerade metoden grundar sig i att fokuset

ska hålla sig på de frågor kopplat till huvudområdet i teorin och samtidigt inte bli vilseledda till svar som inte är kopplade till forskningsarbetet.

Intervjuguiden, som kan hittas i *Appendix B*, låg som grund för intervjuerna och innan de genomfördes lades tid ner på förståelse för teorin för att därefter kunna koppla de teoretiska resonemangen till frågor som inkluderades i intervjuguiden. Samtidigt när inläsning av teori skedde för att bygga förståelse inför frågeformuleringen, byggdes en kunskap över det teoretiska materialet upp vilket gynnades under intervjuerna där förklaringar av begrepp och liknande kunde göras för respondenterna. Förberedelserna blev gynnsamma och forskarna var väl förberedda för att få till en så bra och innehållsrik intervju som möjligt tack vare detta. Innehållet i intervjuguiden kan delas in i tre olika delar; inledning, introduktion och huvuddel.

Intervjuguiden påbörjas med en inledning bestående av en övergripande förklaring över forskningsdeltagarnas bakgrund, där programmet, kursen och uppgiften presenteras samtidigt som syftet med intervjun förklaras. Därefter nämndes det för intervjuobjekten om det är okej att intervjun spelas in och att ett anonymt deltagande kan garanteras samt att frågor gällande revidering och funderingar går att ta via email eller telefon vid behov. Vidare in på introduktionsdelen som var framtagen med fem stycken enkla frågor kopplat till uppstarten och verksamheten hos organisationen samt detaljer runt medarbetare, kunder och intervjuobjektens roll på företaget. Detta för att värma upp intervjun för att senare kunna gå in på mer detaljerade frågeställningar. Huvuddelen av intervjun går in på de tre olika teoretiska områden som valdes ut för att bilda ett teoretiskt ramverk, där varje del hade ett antal angivna frågor för sig.

Ordningsföljden för frågorna följdes via intervjuguiden och majoriteten av frågorna hade förbestämda följdfrågor beroende på intervjuobjektens svar på föregående fråga. Exempelvis anpassades följdfrågorna om frågan innan de besvarades med ett ja eller nej, samt så kunde en följdfråga vara att svaret som nyligen gavs skulle exemplifieras. Ifall det skulle uppstå oklarheter med betydelsen av frågorna och de begrepp som ingick i dessa förklarades de mer noggrant och detta gav intervjuobjektet en bättre förståelse för ämnet och frågan samtidigt som inga tolkningsfelaktigheter kunde uppstå.

Intervjuobjekt	Mötesform	Roll	Tid	Datum
Respondent 1 - Epishine	Microsoft Teams	Co-Founder & Passion Manager	63 minuter	2023-04-20
Respondent 2 - Cellink	Microsoft Teams	Digital Marketing Specialist	46 minuter	2023-04-25
Respondent 3 - Epishine	Microsoft Teams	Communication Manager	17 minuter	2023-05-22

Tabell 1: Sammanställning över genomförda intervjuer.

### 3.4.2 Urval

Vid studiens början och efter beslutet av en fallstudiedesign var målet att hitta två intressanta organisationer som kunde studeras. Valet att fokusera på enbart företag inom tekniksektorn grundades i teorin runt *Crossing The Chasm*, som är relaterbar till teknikinriktade organisationer och därav var urvalet fokuserat på endast denna bransch. De krav som ställdes vid uppsökande av potentiella studieobjekt bestod av att endast företag inom tekniksektorn skulle sökas upp. Ett andra krav som gjordes var att alla företag skulle vara nystartade. För att tydliggöra det gjordes en avgränsning att företaget skulle ha grundats inom de senaste tio åren. Det här är viktigt eftersom personerna som representerade företagen på intervjuerna måste besitta den kunskap som är rådande runt lanseringen av deras radikala produkt. Ytterligare ett krav låg i att företaget skulle vara grundat i Sverige, detta för att underlätta att hitta ett svensktalande intervjuobjekt. Till vår hjälp hittades ett par artiklar från tidningen NyTeknik på en lista med spännande nystartade svenska företag inom tekniksektorn och därefter gick kravlistan igenom, där de företag som matchade den blev då kontaktade med en förfrågan på att användas i studien som intervjuobjekt. Kontakten gjordes via ett mailutskick som finns bifogat i *Appendix A*. De företag som lät intresserade och svarade på det initiala utskicket försattes i mailkonversation för att därefter kunna bestämma tid för en Microsoft Teams intervju som hölls på distans för att underlätta närvaron för båda parterna.

Den första intervjun med företaget Epishine gjordes med en av företagets grundare. I dagsläget beskriver han sig själv inneha en väldigt övergripande roll med mycket ansvar för kontakt utåt. Två personer kontaktades på Epishine, där grundaren som intervjuades samt den andra personen

båda rekommenderade grundaren som bästa valet för intervjun. Som en av grundarna besitter personen bred kunskap om företaget och deras resa från start. Den andra personen som intervjuades på Epishine jobbar i dagsläget inom marknadsföring som kommunikationsansvarig. Med kunskap om hur företaget anpassar sin kommunikation efter kunder samt hur organisationen arbetar var personen ett lämpligt val. Från Cellink intervjuades en person på marknadsavdelningen, med titeln Digital Marketing Specialist. Som ansvarig för den digitala kommunikationen erhöll respondenten kunskap om företagets budskap, kommunikation och strategi. Innan varje intervju önskades en person på företaget med kunskap om hur företaget arbetat vid lansering, deras marknadsföringsstrategi samt hur organisationen fungerar.

### **3.4.3 Dokumentstudie**

Utöver de tre kvalitativa djupintervjuer som genomförts har övriga dokument och sekundärkälla använts för insamling av det empiriska materialet. Som tidigare nämnt i “3.4.2 Urval” användes flertalet artiklar från tidningen NyTeknik vid sökandet av företag som var intresserade av att delta i vår fallstudie. Till vår hjälp med detta användes 33-listan vilket är en årlig lista över 33 framstående innovationsföretag i Sverige, som blir framvalda av bland annat redaktionen på NyTeknik. Listan innehåller 33 utvalda unga svenska företag med hög potential att bli framtida tillväxtbolag, där de som väljs ut bedöms vara innovativa, ha skalbara affärsmodeller och ha potential att växa snabbt på den svenska och globala marknaden (NyTeknik, 2023). Baktanken med valet härstammar i att listan har krav på att de som väljs ut är företag med potentiella radikala innovationer, som är baserade i Sverige och samtidigt är nystartade. För att komplementera intervjumaterialet vid framtagandet av de empiriska delarna av studien har båda företagens egna hemsidor samt Chalmers Ventures hemsida utnyttjats för inhämtande av information. Vid fallstudiebeskrivningen var hemsidorna bra informationskällor på mer allmän information relaterat till företagen. Gällande användandet av Chalmers Ventures behövdes ytterligare information om dem via deras webbplats för en ökad förståelse över kopplingen till uppstartsfasen för Cellink.

Kopplat till att utnyttja sig av en dokumentstudie med användning av företagens hemsidor som datakällor, har flera utmaningar identifierats. Informationen som presenteras på dessa hemsidor kan vara ensidigt presenterad, vilket begränsar perspektiven till endast det som företaget själv

önskar att presentera offentligt. Således kan en del av den presenterade informationen inte alltid vara tillgänglig eller tillförlitlig. Trots dessa utmaningar har en försiktighet och ett kritiskt tillvägagångssätt antagits vid användningen av dessa källor, för att säkerställa att resultaten av denna studie förblir trovärdiga och tillförlitliga.

### 3.5 Metodreflektion

Reliabilitet och validitet är två ytterst viktiga kriterier när man bedriver kvalitativ forskning, detta för att kunna få en uppfattning om hur kvaliteten på studien ser ut (Bryman & Bell, 2017).

Däremot är dessa två begrepp, enligt ett flertal forskare, i grunden konstruerade för kvantitativa undersökningar, specifikt validitet som definitionsmässigt kopplas till konnotationer som rör mätning (Bryman & Bell, 2017). Därav blir det till synes aktuellt för kvalitativa forskare att utarbeta ytterligare kriterier gällande metod för kvalitativa studier. Två dimensioner av reliabilitet och validitet används i form av en extern och en intern del för att underlätta övergången till den kvalitativa ståndpunkten. Däremot anser vissa författare att kvalitativa studier ska helt bedömas och värderas utifrån andra kriterier än de ovan.

I Bryman & Bell (2017), återges ett antal alternativa kriterier för bedömning av kvalitativa undersökningar, dessa består av det grundläggande begreppet *trovärdighet* (“*trustworthiness*”) (Lincoln & Guba, 1985; Guba & Lincoln, 1994). Lincoln & Guba, menar att användandet av reliabilitet- och validitetsparametrarna vid kvalitativa studier gör att dem förutsätter endast en enda och absolut bild av verkligheten. Begreppet realism är kopplat till denna åsikt som författarna avger, där man kan koppla det till att forskarens uppgift ligger i att avslöja en absolut sanning om verkligheten (Bryman & Bell, 2017). Vid utnyttjandet av de alternativa kriterierna anser Lincoln & Guba att möjligheten till att finna mer än en enda och möjligtvis många fler beskrivningar av verkligheten är möjlig. Därav har denna studien valt att använda sig av de alternativa kriterierna när metodreflektionerna går igenom. De kriterier som tagits i beaktande, och som grundas i det mer grundläggande begreppet trovärdighet är följande: *tillförlitlighet* (“*credibility*”), *överförbarhet* (“*transferability*”), *pålitlighet* (“*dependability*”), *konfirmering* (“*confirmability*”).



### **3.5.1 Tillförlitlighet**

Det första kriteriet tillförlitlighet är motsvarigheten till den interna validiteten, som beskrivits sen tidigare i “3.1 Forskningsstrategi”, och som används mer i kvantitativa forskningsstudier. Studiens tillförlitlighet handlar om avgörandet av hur pass acceptabel trovärdigheten av den sociala verkligheten är och hur forskarens beskrivning av den ser ut i andras ögon (Bryman & Bell, 2017). Det vill säga att säkerhetsställandet om huruvida studien och forskningen som bedrivits har genomförts på ett säkert, rättvist och korrekt sätt. Tillförlitlighet likställs med ett överensstämmande mellan observationer från datainsamlingen och teorianvändandet, därav har urvalet av intervjuobjekten samt mallen till intervjuguiden noggrant tagits fram. Tolkningen från de genomförda intervjuerna har varit central i skapandet av tillförlitlighet och därför har inga personliga åsikter, enskilda och spridda tolkningar av intervjusvaren blivit gjorda. Valet att spela in det empiriska materialet, både för ett underlättande av transkription, och för möjliggörandet av multipel avlyssning och tolkning av intervjuerna, leder till en mer rättvis bild av materialet. Däremot rekommenderar Bryman & Bell (2017), att respondenterna som intervjuats bör få validera de sammanställda resultaten av empirin för ett godkännande av att tolkningen har uppfattats som korrekt. Detta tillvägagångssätt kallas respondentvalidering och processen nyttjas inte i denna studie, detta eftersom behovet av en granskning av materialet ej anses behövs. Istället hamnade valet på att använda en trianguleringsmetod som innebär att mer än en intervju per organisation görs, detta eftersom tillförlitligheten ökar genom att mer än en person inom organisationen får besvara samma frågor. Tyvärr lyckades vi enbart få en intervju med ett av företagen, vilket drar ner trianguleringsmetodens tillförlitlighet. Svaren de gett har då kunnat jämföras och kontrollerats med varandra för att hitta likheter och olikheter mellan dem och en slags dubbelkontrollering genomförs. Däremot kan valet runt att vi enbart genomfört tre intervjuer som grund för vår fallstudie ifrågasättas. Tillförlitligheten till studien blir lägre eftersom att det blir svårt att säkerställa att svaren som återgetts i intervjuerna är tillräckligt tydliga och sanningsenliga på grund av dess låga antal.

### **3.5.2 Överförbarhet**

Den andra alternativa kriterien som denna studie använder är överförbarhet, som motsvarar den kvantitativa forskningens externa validitet. Precis som nämnt i “3.1 Forskningsstrategi” innebär överförbarhet hur pass överförbar studiens resultat är till en annan miljö än den som studerats.

Gällande denna studie om två stycken organisationer har en djupare analys av ett intensivt studium av en liten grupp som har vissa egenskaper gemensamt genomförts. Bedömningen av resultaten från studien och hur dessa kan generaliseras till andra grupper, organisationer och miljöer påvisar om någon överförbarhet finns. Precis som tidigare beskrivit, där studiekonstruktionen är i form av en fallstudie, blir möjligheterna till att lyckas åstadkomma generaliseringar mellan kvalitativa fallstudier inte något lätt genomförande. Unikheten av fallet i kombination med den mängd variabler inom och mellan olika organisationer som finns kan påverka generaliseringar av resultaten, vilket gör det mycket svårt att lyckas med en potentiell generalisering. Detta är Bryman & Bell (2017), medvetna om och den metod som anses mest lämpad för att undgå dessa svårigheter och som föreslås av författarna är att producera så kallade *täta redogörelser* ("*thick descriptions*") i studien. Skillnaden här blir att man producerar en databas av fylliga redogörelser och underlag som övriga organisationer och andra personer kan ta del av. Med hjälp av underlaget kan de få inspiration, idéer och övrig viktig information för att därefter bedöma om studien är av någon nytta till deras ändamål och därigenom bestämma om någon generaliserbarhet kan dras i deras fall (Bryman & Bell, 2017).

### **3.5.3 Pålitlighet**

Guba & Lincoln menar att motsvarigheten till reliabilitet för kvalitativa forskare är begreppet pålitlighet. I grunden handlar pålitlighet om resultaten hade blivit detsamma om studien gjorts om på nytt. Bryman & Bell (2017), menar att när man bedömer hur pålitligheten i studien ser ut så ska man utgå från ett granskande synsätt ("*auditing*") där en redogörelse över forskningens alla faser ska skapas. Detta förmedlar en fullständig bild av forskningsprocessen som senare kan granskas och bedömas huruvida kvaliteten är tillfredsställande. I denna studiens fall har samtliga moment granskats och samtliga källor har gått igenom. De vetenskapliga artiklar som använts har hämtats från Lunds universitets egna databas LUBSearch samt Google Scholar, där en genomgång av valda källor har genomförts för att garantera att författarna är etablerade och artiklarna citerade nog för att klassas som pålitliga. Studiens handledare har genom möten bemött forskningsarbetet med feedback där justeringar utifrån den feedback som givits har kunnat göras, vilket är ytterligare en bidragande faktor till en ökad pålitlighet av studien.

### **3.5.4 Konfirmering**

Det fjärde och sista alternativa kriteriet gällande trovärdighet som Guba & Lincoln anser lämpligt vid kvalitativ forskning är konfirmering. Begreppet innebär att forskarna säkerhetsställer att de agerat i god tro under studiens gång. Deras personliga åsikter och värderingar ska inte kunna påverka utformningen av undersökningen, tolkningen av materialet eller något liknande. Även om fullständig objektivitet ej är möjligt att uppnå kan det begränsas genom att via intervjuguiden använda sig av öppna frågor och låta det vara fritt fram för intervjuobjekten att besvara frågorna på det sättet de anser bäst. Transkriptionen som genomfördes vid intervjuerna är ännu ett sätt att understryka att personliga åsikter av intervjusvar är ej möjliga eftersom dessa kan återuppspelas för ytterligare tolkning.

## 4. Empiri

*Kapitlet presenterar det innehåll som erhållits vid studiens intervjuer. Inledningsvis introduceras Epishine, följt av en redogörelse av studiens tre centrala aspekter utifrån två intervjuer. Sedan introduceras Cellink, och redogörs för på samma sätt som Epishine, med en intervju som underlag.*

### 4.1 Epishine

År 2014 startades Epishine som ett forskningsprojekt av två doktorander vid Linköpings universitet. Till att börja med ingick doktoranderna enligt en av grundarna i en forskningsgrupp som arbetade med solceller rent akademiskt och efter en tid började ambitionen att förverkliga gruppens idéer framkomma. De förklarade att ett företag startades med hjälp av Innovationskontoret, en organisation inom Linköpings universitet med avsikt att hjälpa akademiska idéer konkretiseras. Innovationskontoret kopplade samman doktoranderna med en entreprenör för att underlätta i uppbyggnadsfasen av företaget. Till att börja med återfanns enligt företaget enbart en marknad för solceller och företaget insåg efter ett tag att man behövde positionera sig annorlunda och inriktade sig till solceller inomhus. Inomhus solceller är flexibla och kan användas ensamma eller tillsammans med kondensatorer för att byta batterier eller förlänga deras livslängd i låg effekt tillämpningar (Epishine 1, 2023). Produkten är en del av kategorin Energy Harvesting, som refererar till teknik som använder sin omgivning för alstra energi. Den energi som tekniken använder sig av är: värme, vibrationer, radiovågor och ljus. Inomhus elektronik har enbart den lilla mängden indirekt solljus och ljus från lågenergilampor som går att alstra, och det är just den omgivande belysningen som Epishines inomhus solceller är optimerade att skörda (Epishine 2, 2021). Produkten har skapat en ny marknadsstruktur, där solcellerna kan implementeras i till exempel brandvarnare, tv-kontroller och olika typer av sensorer, och därmed klassas inomhus solceller som en radikal innovation (Epishine 1, 2023). Respondenten förklarar att inledningsvis återfanns ingen marknad för inomhus solceller och företaget utvecklade därmed partnerskap med en typ av kunder för att genom iteration utveckla sina produkter, och år 2017 kunde företaget inleda verksamhet. Sedan testade företaget sina produkter, och prototyper togs fram till år 2021 då den första produkten blir klar för lansering.

### 4.1.1 Organisationsinriktningar och marknadsföringskapabiliteter

Epishine berättar att man eftersträvar en platt organisationsstruktur, med organisk tillväxt. Företaget är uppdelat i olika delar: forskning, processutveckling, tillverkning, produktintegration, marknad och säljavdelning, support function, affärsutveckling. Initialt växte företaget genom organisk tillväxt. Under produktion och utveckling uppkom nya problem och företaget är enligt dem själva medvetna om rörligheten som krävs och efterhand har företaget växt genom att vara adaptiva och anpassningsbara, där nya avdelningar av företaget uppkommit på grund av nya behov. Under intervju formulerar en av respondenterna själv att: *“Vi brukar prata om agilitet liksom, det är väldigt viktigt att liksom och då inte bara från tekniken utan även [sic!] det måste ju även upp i organisationen där människor rör sig mellan dom hära organisationerna [...] så att det inte blir det hära stuprörstänket.”* - Epishine Respondent 1.

Epishine utmärker sig enligt dem själva genom ett decentraliserat beslutsfattande. Företaget beskriver sig själva som passionerade och en av respondenterna benämner sig själv som en *“Passion Manager”* - Epishine Respondent 1. Därtill klassar företaget sig som värderingsstyrda, och hur man arbetar betonas snarare än vad det är man arbetar med, något som anses av dem själva genomsyrar hela företaget. En av respondenterna förklarar att företagets värderingar pryder hemsidan, och arbetsplatsen beskrivs som en plats där folk med högre ambitioner ska trivas. Tanken med det decentraliserade beslutsfattandet är att det ska resultera i en positiv kultur, och ledningen undviker enligt en av respondenterna medvetet ord som chef och anställda för att främja en inkluderande kultur där samtliga känner sig delaktiga. Stämningen beskrivs under intervju som god och familjär där alla ställer upp för varandra. Företaget förklarar själva att: *“Vad får folk att trivas, vad får folk att prestera bra, tittar vi på såna undersökningar så är det ju inte lönen eller den häftiga bilen, även om det vore jättekul att få de, men det är, har man en bra kultur, har man bra ledarskap.”* - Epishine Respondent 1.

Företaget implementerar enligt dem själva en kombination av de strategiska organisationsinriktningarna. Vid intervju förklaras att det marknadsorienterade perspektivet har växt mest under senare år på grund av att företaget har kommit närmare marknaden enligt dem själva, där marknadsinsikter förs vidare till de tekniska delarna av organisationen, för att sedan utveckla det tekniska genom iteration. Det entreprenöriella sitter enligt respondenterna kvar från

företagets tidigare dagar, även fast man idag använder sig av processer och delvis bevakar företagets nuvarande position. Företaget har dock fortfarande en stor vilja att förändra, och inget är oföränderligt. Tidigare erfarenheter och nya idéer uppmuntras alltid att lyftas fram enligt dem själva och organisationen är emot att arbeta som man alltid gjort enbart för sakens skull.

Företaget avser snarare att arbeta på det bästa sättet, vilket i sin tur är entreprenöriellt.

Tankesättet tycker Epishine genomsyrar hela företaget och det anses gestaltas tydligt genom företagets product integration avdelning som är en helt ny typ av avdelning som fungerar som en mellanhand, vilket synkar det tekniska med marknaden. Forskning i sig är entreprenöriellt och en av företagets grundvärderingar är pionering innovation, som innebär att man gör saker på ett nytt sätt. Enligt intervjuerna beskriver det inte enbart forskningen i sig, utan exempelvis hur säljavdelningen arbetar och organisationen i sin helhet. Företaget är inlärningsorienterade och man applicerar tankesättet att det finns alltid någon bättre, vilket syftar på att företaget alltid är öppna för nya ideer och influenser samt inte slappnar av utan ständigt avser att utvecklas och fortsätta växa. Vid en av intervjuerna formulerar respondenten att: *“Jag skulle absolut säga att vi är marknadsorienterade idag, där det blir för en försäljningsprocess [sic!] för oss är ju de alltid väldigt långa, eller inte alltid men de är absolut oftast långa [...] och då blir det ju att man jobbar mycket med kund Anpassningar och liknande.”* - Epishine Respondent 2.

Av de strategiska organisationsinriktningarna är den inlärningsorienterade aspekten det mest närvarande i kontakt med företagets marknadsföring enligt respondenterna. Epishine finner att man inte behöver uppfinna hjulet på nytt, utan det finns andra som har fungerande koncept som företaget behöver omfamna och lära sig att nyttja. Kunder är centrala i den processen, och företaget lär sig av sina kunder eftersom de blir väsentliga för att förstå den problematik samt utmaningar företagets produkter och processer åter har. Företaget uppmuntrar likt andra processer inom organisationen konstruktiv kritik och utvecklar sin marknadsföring genom iteration. Inlärningsorienteringen exemplifieras av den ena respondenten: *“Våra Epic Talks kanske, varje fredag så är det nån inom organisationen, nån gång ibland externt, men oftast internt, som berättar om nånting, antingen vad man gör i jobbet eller nån kunskap man har eller liknande, så det handlar om att sprida information mellan avdelningarna på företaget men också i övrigt.”* - Epishine Respondent 2.

Enligt den ena respondenten präglas Epishines marknadsföringskapabiliteter av att företaget är så pass tekniktungt. Företaget ser ett behov av att de ansvariga för att förmedla budskapet förstår produkterna och sedan har förmågan anpassa det efter mottagaren. Sedan vill företaget utveckla sina marknadsföringskapabiliteter och expandera den avdelningen. Man använder sig av verktyg för att anpassa sin marknadsföring, och företaget har enligt intervju en relativt god outreach. Företaget är hängivna om att marknadsföringen når rätt personer och att kunderna hamnar i kontakt med produkterna, man vill åt rätt personers LinkedIn-flöden snarare än gemene mans Facebook, vilket marknadsföringskapabiliteterna kan generera.

Dessutom har företaget anpassat sin marknadsföring på grund av att deras produkter är radikala innovationer. Det har återfunnits en känsla av att man behöver påvisa hur produkter eller demon som företaget benämner dem fungerar och hur de kan tänkas användas. Något som inte återfinns vid mer sedvanliga produkter eftersom att det är underförstått. Marknadsföringen har behövt det inslaget och Epishine har anpassat den efter det behovet.

#### **4.1.2 Kommersialisering**

Epishines första kunder beskrivs som partnerbolag som var intresserade av deras nya teknologi. Deras intresse ledde till att de fick vara först med att testa teknologin. Ett samarbete byggdes upp där kunderna hjälpte till för att de också ville ha den bästa möjliga versionen av produkten. Epishine fick därmed feedback och gjorde vissa ändringar till produkten innan den fullskaliga lanseringen. Deras samarbetspartners är väldigt insatta inom teknologin och vill ha det nyaste som de kan få tag på. Fenomenet med att ge och ta understryks som viktigt i processen för att skapa förtroende. Just att bygga upp ett förtroende kombinerat med en odefinierad marknad nämns som de största utmaningarna. Inledningsvis arbetade Epishine extra hårt med att bygga relationer: *“Den absolut viktigaste delen är att bygga relationer. Det handlar om att bygga relationer.”* - Epishine Respondent 1. Med målet att bli en auktoritet på marknaden kan de genom bra relationer låna förtroende från andra företag på sin väg mot en status som ledande. Vidare beskrivs bilden av att vara ett officiellt och professionellt företag som alltid levererar som extra viktigt. För att göra det använder företaget sina kontakter till att sprida ordet till fler och berätta om tekniken på ett sätt så de förstår.

Något annat som kommer upp som väsentligt för att vinna över nya kunder är att vara anpassningsbar. En av respondenterna påpekar hur viktigt det är för företaget att vara snabbrikliga, vilket påvisas i citatet: *“Att mappa deras behov handlar det väldigt mycket om, ett viktigt sätt att veta var du ska vara. Att hela tiden vara på fötterna, vad är det kunderna vill ha och se till deras behov”* - Epishine Respondent 1. Därefter kan de ändra sin kommunikation utifrån kundens egenskaper och hjälpa kunden med just deras problem. Företaget fokuserar på att göra det enkelt för kunden att förstå vad de köper och visar på plats hur produkten kan möta deras behov. Epishine försöker marknadsföra sig till hela kedjan inom fastigheter och elektronik, där deras största kunder är just elektronikbolag, som i sin tur sedan säljer vidare till fastighetsbolag. Istället för att endast rikta sig mot elektronikbolag som de gjorde i början, försöker de nu direkt kommunicera till varje steg i kedjan: *“Meningen är att vi ska va i det här trädet, hela vägen upp. Vi försöker att vända oss till hela kedjan”* - Epishine Respondent 1. Även om de utökar till mer kunder ingår de fortfarande i samma kedja där teknologin är intressant samt att de förstår visionen.

Vid lanseringen av första produkten valde företaget en mindre marknad med inte jättestor konkurrens. Viktigt för att lyckas med det, beskrivs vara att hitta rätt målgrupp att attackera. Epishine löser utmaningen genom att utföra analyser av marknadssegmenten där krav och behov beskrivs. Sedan väljs en målgrupp ut som de fokuserar starkt på för att inte försöka erövra för många kunder samtidigt och istället arbeta strategiskt för att vinna över hela segmentet. Det här understryks genom citatet: *“Vi anpassar vår marknadsföring baserat på vilket marknadssegment vår kund är aktiv inom och även vart i försäljningresan den befinner sig, då vilket budskap vi behöver presentera”* - Epishine Respondent 2. På grund av att Epishine skapade en helt ny marknad behövde företaget fundera över vad som är viktigt för potentiella kunder och lära känna den nyskapande marknaden. En av grundarna av Epishine beskriver hur viktigt det är för företaget just nu att förklara för kunderna hur produkten fungerar och framförallt hur de kan använda den.

Något annat som Epishine anser som extra viktig är att leverera helheten. Vid intervju ges exempel om hur företagets säljteam bland annat använder demosystem för att visa hur produkten kan integreras och visa dess potential. Som säljverktyg påpekar de hur företaget ger ut hela



paketet, där stödprodukter, inbyggda system för anpassning till olika produkter och bistånds komponenter ingår, vilket visas i citatet: *“Som säljverktyg har vi att vi ger ut hela paketet till kunderna. Vi jobbar med att erbjuda helheten till våra kunder.”* Cellink Respondent 1. Företaget visar upp hur deras produkt fungerar och framförallt hur den kan anpassas till kundernas produkter. De hjälper kunderna hela vägen till installation. De försöker skraddarsy paketet efter varje kund och erbjuder allt som kunden kan tänkas behöva. Här har de också använt samarbetspartners för att utveckla erbjudandet och produkten överlag.

Epishine började sprida ordet om sin produkt innan lansering genom sina samarbeten. För att ytterligare nå ut till de riktigt teknikintresserade släpptes produkter direkt på en grossist-webbplats för de allra mest insatta. Genom rekommendationer samt stöd från den målgruppen utvecklade Epishine sin kommunikation. Idag jobbar de mycket med direkt kommunikation till potentiella kunder. De inser själva att de står inför utmaningen att ta sig över klyftan nu och grundaren av företaget beskriver situationen som: *“Do or die”* - Epishine Respondent 1.

### **4.1.3 Newness och Smallness**

Epishine beskrivs i en av intervjuerna som lite emot outsourcing eftersom de gärna vill utveckla kunskapen inom företaget. Men trots det inser de sina begränsningar av att vara ett mindre företag och har vid tillfällen använt sig av extern hjälp. Några utmaningar klarar företaget själva inte av och tvingas därmed ta in extra hjälp. Vid specifika uppgifter anlitas experthjälp för att uppnå ett bättre resultat men utöver det limiteras intagningen av extern hjälp, något som exemplifieras i citatet: *“Det är några specifika saker vi outsourcat men det är inte mycket”* - Epishine Respondent 1. Istället har företaget en filosofi om att det blir bäst när man själv är involverad. En anledning som också ges är att uppgifterna och produkten är väldigt komplicerade. Som alternativ till att förklara om allt det komplicerade till extern hjälp, anser Epishine att de lika kan göra uppgiften själv eftersom de redan besitter kunskapen om produkten. Som ett exempel på outsourcing som faktiskt har gjort nämns skapande av en grafisk profil. Trots företagets inställning till outsourcing har de samarbetat med flera företag vid utvecklingen av sin första produkt. Med en hög samarbetsvilja, som Epishine beskriver som mycket ge och ta, har extern kunskap använts. Värt att nämna är att en av de två grundarna till Epishine är en

entreprenör med tidigare erfarenhet av att bygga ett företag vilket kan förklara inställningen till outsourcing.

## 4.2 Cellink

År 2016 grundades Cellink. Företaget startades vid universitet Chalmers i Göteborg, där en grupp studenter utvecklade en produkt inom biobläckning. Respondenten förklarade att produkten kommersialiserades sedan med hjälp av ett form av ventureprogram, där studenterna fick hjälp av universitetet att konkretisera sina idéer. I Januari 2017 lanserades den första produkten biobläck. Inledningsvis försökte företaget enligt dem själva sälja biobläcket, men efterhand insåg företaget att efterfrågan var större för bioprinters snarare än bläcket i sig. Företaget insåg efter en omvärldsanalys att det återfanns ett fåtal företag inom bioprinters som var halvt etablerade, men ej vidspridda, och företag beslutade sig därmed för att fokusera på bioprinters. Bioprinting är en form av friformsframställning likt 3D printing, men till skillnad från 3D printing använder sig bioprinters av celler och biomaterial och skapar organliknande material som låter celler föröka sig (Cellink, 2023). Bioprinting består av tre steg: pre-bioprinting, bioprinting och post-bioprinting. Inom läkemedelsutveckling kan man genom bioprinting använda sig av bioprintade vävnader istället för levande, vilket gör att man kan fastställa ett läkemedels effektivitet tidigare. Inom organdonationer, kan man genom bioprinting skapa artificiella organ vilket gör att man inte behöver använda sig av riktiga organ längre vid transplantationer, och på så sätt minska väntetiden för patienter. Sårläggning kan underlättas genom att man kan arbeta med celler, neuroner, hepatocyter med mera skapade genom bioprinting, istället för som i redan nämnda branscher deras verkliga motsvarigheter (Cellink, 2023). Bioprinting kan därmed räknas som en radikal innovation inom läkemedelsutveckling, artificiella organ och sårläggning, eftersom innovationen skapat ny infrastruktur på marknaden. Till att börja med sålde Cellink enligt respondenten sina bioprinters med hjälp av mycket personlig kontakt för att bygga relationer, och man sålde främst till universitet. Man använde sig av en strategi som byggde på att visa upp sina produkter och påvisa dess funktionalitet, genom att låta kunder testa produkterna innan köp. Marknaden är än idag relativt ny, och utmaningen är fortfarande att påvisa funktionalitet för kunder, på grund av att ett flertal konkurrenters produkter ofta inte fungerar. Cellinks strategi har visats sig effektiv i och med att företag år 2023 är marknadsledande inom kategorin.

## 4.2.1 Organisationsinriktningar och marknadsföringskapabiliteter

Cellink strävar enligt dem själva efter en plattare organisationsstruktur, men har för närvarande vertikala inslag. Företagets kommersiella verksamhet är uppdelat i tre huvudsakliga avdelningar: sälj, marknadsföring och support. Avdelningar är sedan grupperade i ett commercial team, där varje enskild avdelning fungerar som ett separat team inom det gemensamma commercial-teamet. Vidare återfinns flera commercial teams inom företaget som är uppdelade geografiskt över världen, mer specifikt, APAC, EMEA och NASA. Den finansiella biten är tvådelad i Sverige och i USA. Ett product management team har enligt respondenten bildats i syfte att binda ihop olika delar av organisationen vid till exempel en lansering av en ny produkt. Inom tillverkning har man ett R&D team som är uppdelat i software och hardware, som är uppdelat över Sverige och USA. Sedan återfinns ett vetenskapligt team som företaget benämner som ett SAPPS-team. Teamet bedriver forskning och fokuserar främst på företagets egna produkter och deras funktionalitet men producerar även eget material för eventuell försäljning. Logistiken sköts av ett operations department, vilket omfattar generell logistik, kvalitet, reparationer och produktion. Enbart logistikavdelning finns i både USA och Sverige, medan resterande delar endast återfinns i Sverige. Företaget har en C-struktur, där två chief technological officers fokuserar på varsin av företagets två olika typer av bioprinters man producerar.

Företaget förändras enligt respondenten kontinuerligt, och organisk tillväxt tillkommer och har tillkommit under företagets livsgång på grund av att nya behov har dykt upp, vilket organisationen måste anpassa sig efter. Vid intervju förklarar respondenten till exempel att SPPS-teamet bildades för att underlätta vid kundbemötande där det fanns ett behov att effektivt bevisa att produkterna fungerar. Det löstes genom att man anställde kunniga inom det vetenskapliga i ämnet, för att enkelt kunna besvara eventuella frågor kunder har, kunskap som nu även återfinns inom företagets sales team. Enligt företaget själva har företagets struktur i form av en gemensam kommersiell funktion, där support och försäljning är samlat, växt fram ur en nära relation mellan avdelningarna och organisationen har anpassat sig efter det. Marknadsföring har dock enligt intervju till skillnad från tidigare nämnda avdelningar inte växt fram ur behov utan snarare anpassat sig efter det. Cellink ansåg tidigt att marknadsföring var en viktig del av företaget och man vill inte framstå som tråkig inom en annars väldigt tråkigt ansedd bransch.

Därmed byggde man tidigt upp ett ordentligt marknadsföringsteam, med flera olika avdelningar. Efter hand anpassade sig dock marknadsföringen regionalt. Problematik återfanns vid beslutsfattande där man inom Europa behövde få godkännande från kontoret i USA vilket skapade störningar och därmed anpassade man sig organisatoriskt enligt respondenten. Respondenten beskriver i sina egna ord: *“Att det här sen splittrades regionalt, även salesteamen, det har nog att göra med att, göra att det blir kortare vägar att ha nån att å prata med som kan ta beslut om du har frågor.”* - Cellink Respondent 1.

Företaget utmärker sig enligt dem själva främst inom sin marknadsföring med sitt vetenskapliga team, vilket anses som unikt inom kategorin. Man arbetar med proof of concept, vilket är en väsentlig del av företagets marknadsföring och fungerar i ett övertygande syfte, där företaget bevisar för sina kunder att produkterna fungerar. Det vetenskapliga teamet tar fram bevis och bedriver egen forskning inom ämnet vilket understryker tilliten som skapas till företaget, vilket bidrar till känslan av att företaget innehar värdefull kunskap. Inom salesteamet återfinns ett antal field application specialists som arbetar inriktat till kunder och använder sig av företagets proof of concepts i mötet med kunder. Vid intervju formulerar respondenten själv att: *“Det som utmärker sig är att vi har ett ordentligt vetenskapligt team, att vi har några som fokuserar på att titta på forskning, se hur våra produkter fungerar och tar fram proof of concepts.”* - Cellink Respondent 1.

Cellink kombinerar enligt respondenten olika strategiska organisationsinriktningar, men betonar att man är väldigt marknadsorienterade samtidigt som man går mot en mer inlärningsorienterad organisation. Företaget orienterar sig till stor del efter marknaden och ser ut efter marknadens behov samt lyssnar på vad kunden och marknaden i sin helhet berättar för företaget. Vid intervju berättar respondenten att: *“Då skulle jag säga att vi är både, har väldigt stor marknadsorientering och vi går väldigt mycket mot en mer, vad var det nu tappade jag begreppet, men personalfokuserad orientering och inlärningsorientering.”* - Cellink Respondent 1. Cellink har enligt intervju alltid varit inlärningsorienterade men har under senare tid tydligare börjat främja företagets innebärande kunskap, där man finner värde i de anställdas tidigare erfarenheter, vilket man vill ge utrymme för och uppmuntra inom företaget. Exempelvis försöker man implementera chatbotar som ChatGPT och anställda uppmuntras att testa nya verktyg och

den senaste teknologin, där processer uppmuntras att nyanseras och ett effektivt användande av nyare verktyg ses som nödvändigt.

Företagets marknadsföringsinsatser påverkas enligt respondenten av den marknadsorienterade inriktningen genom att den specificerar företagets budskap, budskapet grundas på marknadens behov och på så sätt är budskapet viktigt i syfte att fånga kundens uppmärksamhet. Vid intervju säger respondenten att: *“Om vi tittar på den marknadsorienterade inriktningen, det de påverkar är ju vad är [sic!] det vi vill prata om, framförallt, vi vill prata om vissa saker på grund av att vi vill nå ut till kunden eller kunden har upplevt ett behov och därför har vi utvecklat en produkt som ska möta det här behovet.”* - Cellink Respondent 1. Inlärningsorienteringen påverkar enligt respondenten marknadsföringen genom att marknadssteamet analyserar tidigare lanseringar och vilka lärdomar som kan påverka framtida lanseringar. Vidare funderar företaget över vilka nya möjligheter som återfinns, och vilka möjligheter som motiverar teamet i sig och vad man själva finner som roligt och givande. Respondenten beskriver vid intervju att: *“Vi vill ha kul, vi vill vara i ett team som faktiskt inte bara går till jobbet och gör nånting, och släpper nånting, utan det vi ska göra ska vara spännande för oss också.”* - Cellink Respondent 1. Företaget vill främja ett kreativt marknadsföringsteam och arbetet ska vara spännande för de anställda. Den entreprenöriella inriktningen påverkar enligt respondenten lanseringar av produkter genom att företaget emellertid vill lansera produkter för tidigt, i och med att den entreprenöriella andan som återfinns på företaget tar över. Viljan att vara först och driva kategorin framåt kan leda till för stor risk och företaget har implementerat en form av flerstegskrav som enligt respondenten avser att kontrollera att för tidiga lanseringar inte återkommer i framtiden. Vid intervju beskrivs att: *“Det entreprenöriella drivet som finns i organisationen kanske var lite av för en stor risk [...] det kan vara så att ibland är man risktagande, ibland går det fel, vi är definitivt så att vi är risktagande ibland och att vi kanske behöver kämpa lite med att vara lite mer återhållsamma.”* - Cellink Respondent 1.

Cellink behöver till skillnad från vid lanseringar av vanliga produkter, på grund av produkternas radikala aspekt, bevisa produkternas funktionalitet för sina kunder enligt dem själva. Därmed behöver företaget kunna presentera en demo av sina produkter till kunder, vilket kan ske på plats eller online. Utan en demo är det enligt respondenten inte tillräckligt tillförlitligt inom branschen

och ifall företaget skulle lansera utan en demo skulle försäljningen påverkas negativt och den önskvärda volymen skulle inte nås. Respondenten beskriver under intervju att: *“Vi måste ha, på något sätt, ha bevis, för att vi ska ha lyckad launch.”* - Cellink Respondent 1.

## 4.2.2 Kommersialisering

För att komma ut till kunderna med företagets nya produkt valde Cellink att ta sig till kunderna. De gick och träffade möjliga kunder och presenterade där sin nya innovativa produkt. Genom det lärde företaget känna sina kunder väldigt bra och vad varje enskild kund kan tänkas behöva samt vad de är intresserade av. På plats demas produkten för att ge kunderna en bättre förståelse av hur deras bioprinter fungerar. Övertygande hos kunden om produkten och bevisa för dem att den faktiskt fungerar beskrivs som den stora utmaningen för företaget. För att lyckas med det påvisar de att produkten är branschledande och är produkten man kan lita på. Vidare sätter man produkten direkt i arbete med den kunden jobbar på just då för att bevisa att den kan implementeras direkt och ger resultat. Användningen av success-stories är också framgångsrik för att skapa förtroende.

Cellink har huvudsakligen två typer av kunder, akademiska kunder och läkemedelsföretag. Till universitet kommunicerar de mer om biologin och vetenskapen bakom produkten. De akademiska kunderna har ett stort intresse för teknologi och branschen. Mot läkemedelsföretag, benämnda i intervju som pharma kunder, ligger fokus endast på resultat. Självklart finns lite fokus på resultat även för de akademiska kunderna men för läkemedelsföretagen beskrivs enbart hur produkten hjälper kunderna att bli bättre, arbeta snabbare samt tjäna mer pengar. Cellink anpassar hela tiden sin kommunikation till sina kunder för bästa möjliga resultat, vilket visas i citatet: *“Vi tittar på vad våra budskap är just nu, vad vill vi fokusera på”* - Cellink Respondent 1. Företaget utvärderar sin kommunikation inför varje kund och väljer noggrant vilka punkter som kommer övertyga kunden. Cellinks allra första kunder var de akademiska, varifrån deras strategi att visa noggrant för kunden hur produkten kan appliceras skapades. Därefter var det att nå ut till läkemedelsföretag deras andra steg och beskrivs som lite svårare. Läkemedelsföretaget är fortfarande intresserade av teknologin men behöver lite tid och övertygelse för att helt köpa lösningen. För att övertyga dem måste man visa på att kunderna kommer kunna använda den nya tekniken för att utveckla till exempel nya mediciner snabbare och på ett bättre sätt. Från tidigare

kunder finns det ingen data eftersom allt är konfidentiellt och man kan av den orsaken inte använda success-stories. Att kunna visa resultat direkt på plats blir därmed extra viktigt eftersom läkemedelsföretagen kräver empiri och rekommendationer för att bli övertygade.

Företaget har nu blivit ledande inom branschen. Enligt intervjun har de uppnått dominans över sin marknad genom en strategi med bra support där kunderna alltid tas väl hand om utöver produkten såklart. Att verkligen hjälpa kunden i alla steg beskrivs som utmärkande för företaget, där till exempel VDN åker ut till kunder. *“Anledningen till varför vi lyckats så bra är att vi tar väl hand om våra kunder. Vi ser till att vi har bra support, men vi ser även till att vi kommer dit och möter kunderna.”* - Cellink Respondent 1. Viktigt för företaget är att kommunicera och leverera hela paketet för kunden, vilket visas i citatet. Företaget jobbar mot att leverera ett helhetspaket där kunden har all support som kan tänkas. För att lyckas nå ut till sina målgrupper har Cellink skapat personas där egenskaper och vad som intresserar dem presenteras. Sedan anpassas budskapet och hur kommunikationen ser ut efter det, där till och med produkten kan anpassas något efter kund. *“Vi anpassar mer vad vi kommunicerar kring”* - Cellink Respondent 1. Företagets arbete med target groups samt personas är något som också beskrivs som väldigt viktigt för att lyckas med en lansering. Cellink började marknadsföra produkten i samband med sin lansering där traditionell marknadsföring användes för att försöka nå så många som möjligt. Efter ett kort tag ändrade de sig till att använda ovan beskrivna strategi där target groups väljs ut och får hela fokuset på sig, som de sedan försöker nå ut till.

Vidare beskriver respondenten att de konstant kämpar med att vara lite återhållsamma och hålla tillbaka entreprenörsandan. Detta för att inte utvecklas för snabbt och arbeta metodiskt med target groups. Det påpekades hur viktig en demoproduct var att ha vid en lansering, något företaget lärt sig genom åren. *“Att vi har den här viljan att vi kommer och bevisar det för er, det tror jag är den stora nyckeln, och sen tillsammans med att vi haft den här support strukturen”* - Cellink Respondent 1. Cellink beskrivs ovan som ett företag som sätter kunden först och anpassar sig mycket för att göra det så enkelt och bra som möjligt för dem.

### 4.2.3 Newness och Smallness

Cellink grundades på universitet Chalmers där skaparna av produkten fick hjälp och stöd från Chalmers Ventures. Ventureprogrammet hjälpte Cellink med hela lanserings-processen och var delaktiga vid varje steg, vilket visas i citatet: *"Företaget grundades genom Chalmers Ventures, vi fick stöd och hjälp med allt därifrån."* - Cellink Respondent 1. Med organisationens erfarenhet av att starta nya företag inom teknologisektorn hade Cellink en enkel väg till outsourcing. Genom nära kontakt med experter och rådgivare från Chalmers Ventures hoppade företaget över många av problemen uppstarts företag möter. Organisationen investerar i företag grundade i universitetet med målet att ge radikala innovationer en chans att nå den stora marknaden (Chalmers Ventures, 2023). Trots grundarnas avsaknad av erfarenhet erhöles en stark struktur tack vare Chalmers Ventures. Genom organisationen medföljde förtroendet skapat från tidigare lyckade kommersialiseringar. Med experter inom allt från marknadsföring till investeringar och lagar fanns det stora mängder kunskap att ta del av och viktigast av allt, att lära sig av. Med tillgång till det här support-systemet kunde Cellink fokusera på att förbli innovativa samt utveckla produkten och deras strategi till dess fullo.



## 5. Analys

*Kapitlet analyserar redan presenterade empiri utifrån studiens teoretiska ramverk. Analysen delas upp i tre delar utifrån de tre mest framträdande aspekterna och är i huvudsaklig form via en citatdriven analys då mestadels av materialet samlades in via intervjuer.*

### 5.1 Organisationsinriktningar och marknadsföringskapabiliteter

Vid intervjuerna påbörjades den organisatoriska delen av samtalet med generella och övergripande frågor om hur organisationsstrukturen såg ut hos intervjuobjekten. Därefter tilldelades frågor och funderingar över vilka av de tre strategiska organisationsinriktningarna som företagen såg sig själv inneha. Generellt sätt fanns där en konsensus mellan både Epishine och Cellink som påvisade att där fanns spår av alla tre inriktningar inom deras organisationer.

Gällande inriktningen runt marknadsorientering förklarade Epishine hur de har gått från att vara ett väldigt tekniktungt företag, nästan ett R&D företag till det mer marknadsorienterade hållet, där de för in marknadsinsikterna in i teknikinsikterna. Precis på samma sätt menar Cellink att marknadsorienteringen inom organisationen påverkar hur de vill nå ut till kunden. De förklarar hur den vanliga processen mellan företag och kund går till. Beskrivningen handlar om att kunden har upplevt ett behov och därefter har företaget utvecklat en produkt som ska möta deras behov för att på så sätt tillfredsställa kunden: *“Vi tittar på marknaden. Vi ser utefter marknadens behov. Vi lyssnar på vad marknaden säger till oss att de behöver, men vi tittar också framåt och ser framtiden.”* - Cellink Respondent 1. Epishine är inne på samma principer och menar att: *“Då blir det ju att man jobbar mycket med kundanpassningar och liknande och lär känna varandra väldigt väl i de processerna.”* - Epishine Respondent 2. Dessa tendenser är precis det som presenteras i det teoretiska ramverket om definitionen av marknadsorientering. Deshpandé, Farley & Webster, (1993), menar att marknadsorientering handlar om att fokuset ligger i att prioritera kundens intressen främst och skapa ett högt kundvärde inom organisationen, detta genom att ge kunden en nytta av företagets produkter. Kundanpassningar är ett sätt att prioritera

kunden, genom att anpassa sig själv efter kundens önskemål, vilket Epishine gör utifrån deras exempel.

Båda företagen anser i intervjuerna att inlärningsorientering är något som läggs stort fokus på inom deras organisationer. Epishine ger ett exempel som beskriver inlärningsorientering: *“Jag har ett favorithatobjekt och det är när folk säger - såhär har vi alltid gjort.”* - Epishine Respondent 1. I det teoretiska ramverk som används är fyra komponenter gemensamma och är de som används för förklaringen av inlärningsorientering. De fyra komponenterna är: *engagemang för lärande, en gemensam vision, öppensinnighet eller fördomsfrihet och intern kunskapsdelning inom organisationen* (Calantone et al., 2001).

Komponenten som är kopplad till ett stort engagemang för lärandet inom organisationen beskriver Cellink genom citatet: *“Vi vill verkligen att personalen tänker lite själv, försöker lära sig nya saker och försöka ta med sig detta i produkterna.”* - Cellink Respondent 1.

När ledningen vill att personalen visar sina egna styrkor innan de behöver be om hjälp, samtidigt som man kopplat nytt lärande till produktskapandet, visar detta att engagemanget för att lära sig istället för att bara arbeta utifrån befintliga kunskaper existerar. En gemensam vision är även en grundläggande komponent inom inlärningsorientering. En av respondenterna hos Epishine förklarar hur deras vision är riktad åt en gemensam riktning: *“Det är nyckeln, det här att lyssna in hela tiden. Vi kan inte liksom luta oss tillbaka och säga “vi kan det här och vi är så duktiga”, utan vi måste lyssna in för det finns alltid mer.”* - Epishine Respondent 1. Trots att respondenten jobbar med kulturfrågor inom organisationen samt är en av medgrundarna i företaget så ligger det förmodligen något i förklaringen runt den bestämda och gemensamma riktningen av vision hos företaget. Respondenten hos Cellink är inne på samma spår och förklarar en regel som de har i sin organisation: *“Vi har en regel som i princip säger att [...] 70% av det du kan är saker som du lär dig. 20% är saker som du ska lära dig. 10% är saker du tar med dig in från tidigare erfarenheter.”* - Cellink Respondent 1. Förklaringen av regeln och betydelsen mellan saker man lär sig och ska lära sig är otydlig, men oavsett påvisar detta att ett tydligt samband på hur inläring genomsyrar båda organisationerna och är vedertagna saker som ska främjas och utövas.

Båda företagen visar förståelse av inlärningsorienteringens komponenter och ger flertalet exempel på hur det arbetar med främjandet av nytt lärande och hur där finns en öppensinnighet hos personalen inom organisationerna. Företagen präglas av ett inlärningsklimat som ligger till grund i alla delar av organisationerna och är viktigt för produktframställning och kommersialisering. De inser att desto mer en organisation värdesätter lärande, desto mer sannolikt är det att inläring sker, vilket är precis det teorin också påvisar (Calantone et al., 2001). Cellink menar att inlärningsorienteringen påverkar marknadsavdelningen och hur de ska kommunicera produkterna som ska lanseras. Vanligtvis tittar de på hur de har gått tidigare med kommunikationen och marknadsföringen av lanseringarna som gjorts och vilka lärdomar som dragits och vad som kan göras om på nytt. Detta bidrar till en ständig ökning av lärande inom avdelningen och organisationen. Upprepning av misstag kan undvikas och informationsdelningen mellan avdelningar inom organisationen ökar, kopplingen till det teoretiska ramverket kan göras som menar att *intern kunskapsdelning inom organisationen* är en central komponent för inlärningsorientering (Calantone et al., 2001). Detta är något som båda företagen menar att de strävar efter via informationsdelningen inom organisationen. En av respondenterna ger ett exempel på detta: *“Vad man än är bra på så finns det alltid dem som är bättre. Lyssna på de och ta till sig och lära sig helt enkelt.”* - Epishine Respondent 1. Respondent två på Epishine beskriver också ett scenario där en stark intern kunskapsdelning sker inom organisationen, detta genom veckoliga *Epic Talks* som sker på företaget varje fredag där både interna och externa gäster får berätta om kunskaper de har eller något de utövar inom företaget för att sprida information mellan avdelningarna.

Vid studerandet av uppstartsföretag som befinner sig i en uppstartsfas brukar det vanligtvis vara naturligt att en entreprenöriell orientering är av stor vikt för att lyckas med en etablering av företagets innovation. Vid uppfinnandet och lanseringen av radikala innovationer är den entreprenöriella biten ännu viktigare. I det empiriska materialet har flertalet tecken på den entreprenöriella orienteringen kunnat identifieras. Trots att Epishine anser sig ha övergått från ett mer uppstartsfixerat företag till en övergång där de anser sig behöva etablera mer processer och bevaka de positioner på marknaden som de redan har. De menar att: *“Det entreprenöriella finns kvar i de att det finns fortfarande en stor vilja att förändra. Där ingenting är satt i sten.”* - Epishine Respondent 1. Dessutom har Epishine som grundvärde att de använder sig av

pioneering innovation, där det inte enbart handlar om tekniken bakom produkten utan alla delar inom organisationen behöver hänga med. Bolagsstrukturen ligger bakom detta begrepp och självstyrande team är något de började jobba med förra året. Just självstyrande team är starkt kopplat till det teoretiska ramverket som beskriver den entreprenöriella orienteringen med fem dimensioner där den ena av dessa är autonomi. Autonomi refererar till individens eller gruppens förmåga att agera självständigt och fatta beslut utan yttre inblandning, vilket möjliggör snabbare och mer anpassningsbart beslutsfattande då detta främjar entreprenörskapande och innovation (Lumpkin & Dess, 1996). En annan dimension som innefattas i modellen (figur 3) är den risktagande aspekten inom entreprenörskap. Här förklarar både Epishine och Cellink hur risktagande är något som förekommer inom deras organisation. Cellink menar att de är risktagande och att det ibland går fel i de riskfyllda moment som ingår. På grund av detta anser de att de kanske behöver kämpa lite med att vara lite mer återhållsamma med risktagandet just i kontakt med dessa moment. Cellink gav ett konkret exempel på ett risktagande arbetssätt som de uppmuntrar de anställda att anamma. De menar att personalen bör använda sig av verktyg likt ChatGPT och andra motsvarande verktyg. De anser att de inte behöver vara kvar i det gamla utan att de ska fortsätta utvecklas och använda sig av den senaste teknologin som är tillgänglig. Epishine menar att man inte kan se företagande som en bok och säga att det är såhär vi ska göra utan de menar att man alltid måste testa nya saker hela tiden. De återger ett exempel på hur nyanställda kommer in i organisationen och hittar på nya sätt att arbeta på genom att utnyttja sina tidigare erfarenheter. Detta leder till att företaget uppmuntras av proaktiviteten och väljer att ändra arbetssättet utifrån det nya perspektivet. Här har just proaktivitet en stark koppling till teorin eftersom just denna term ingår i ramverket för den entreprenöriella orienteringen (Lumpkin & Dess, 1996).

De tre strategiska orienteringarna är grundpelare runt hur företagens organisationinriktningar ser ut. Ytterligare en viktig aspekt relaterat till detta är företagens specifika marknadsföringskapabiliteter kopplat till lanseringar av radikala innovationer. Vid lanseringar av mer radikala produkter behövs det förbättrade, specifika, anpassningsbara samt dynamiska marknadsföringskapabiliteter för att lyckas med lansering (Coke et al., 2020). Epishine har förstått det och de visar detta genom att förklara hur det blir en extra stor utmaning för marknadsförare när man lanserar en radikal innovation som är baserad på tekniktunga

komponenter. Epishine förklarar att: *“Vi gör saker på ett nytt sätt och det handlar inte bara om liksom tekniken, utan säljet måste också hänga med på det.”* - Epishine Respondent 1. En problematisering med hur man lyckas nå ut med budskapet runt produkten till kunderna är svårt, och då handlar det om att applicera de marknadsföringskapabiliteter som är av det mer dynamiska slaget för att ha en förmåga att anpassa budskapet. De menar att det gäller att veta vem som är mottagaren och därefter anpassa marknadsföringen utifrån hur budskapet ska tas emot av kunden. Cellink är inne på samma spår och menar att enbart visa upp produkten för kunderna säger dem inte så mycket, i och med dess komplexitet, och därav behöver man anpassa marknadsföringen och kommunikationen till kunderna för att öka förståelsen för nyttan som produkten kan skapa: *“Vid en lansering så innebär det att vi behöver ha en produkt som vi kan visa för dem, för har vi inte det så är det bara en rendering på en bild eller ett videoklipp. Det kanske inte är tillräckligt för att sälja system i den volym vi vill.”* - Cellink Respondent 1. Cellink menar att i grunden handlar det om att på något sätt ha bevis på att produkten fungerar så kunden tror på innovationen. Ett exempel som både Epishine och Cellink nämner för att underlätta kommunikationen till kunderna är att använda sig av demosystem vid lansering av produkterna. Detta gör att kunderna kan titta, känna och testa produkten och dess egenskaper, fastän i demoformat och genom detta få ett smakprov över vad den riktiga produkten kan göra. *“Vi behöver visa att vår produkt fungerar. Vi behöver göra ett demo av vår produkt.”* - Cellink Respondent 1. Här kan en tydlig koppling dras att Cellink förstår att vid lansering av en radikal innovation, så är behovet av att få marknaden att förstå att där finns ett behov av produkten väsentligt. Det vet själva om att produkten inte säljer sig själv, där en tydlig genomgång av funktionerna och nyttskapandet är behövligt för att potentiella kunder skulle bli intresserade. Cellink ger ett exempel på en tidigare lansering av en radikal innovation som de lanserat, där de menar att just vid det tillfället fanns där ingen tillgänglig demoproduct för dem att visa upp. De argumenterar för att det kan ha varit ett misstag men att det ändå var ett försök trots att demovisning ej kunde genomföras och att resultatet av lanseringen hade troligen gått bättre ifall ett demo hade existerat. Det positiva de kan ta från denna händelse är att Cellink iallafall är medvetna om vilka problem som uppstod, hur det ska lösas problemet till framtida lanseringar, vilket de nu också har gjort genom att börja med demoanvändning. Sammantaget visar just dessa exempel och användningen av demoproducter prov på tillvägagångssätt där man anpassar sina marknadsföringskapabiliteter för att lyckas vid lansering, vilket är enhetligt med det teoretiska

ramverket (Coke et al., 2020). Sammantaget finns flertalet synonymer mellan den teori som använts för att skapa det teoretiska ramverk och de fallstudieobjekt som studerats. Både Epishine och Cellink har starka synergier till alla tre strategiska organisationsinriktningar samt de dynamiska marknadsföringskapabiliteterna.

## 5.2 Kommersialisering

Företagen analyseras till att börja med utifrån *Technology Adoption Life Cycle*. Bägge företagen har lyckats erövra de första två segmenten i modellen (figur 4), *Innovators* samt *Early Adopters*. Epishine lanserade för två år sedan sin första produkt vilket kan förklara varför de än så länge bara erövat den tidiga marknaden. Företaget jobbar fortfarande mot samma kedja av kunder de började med. Enda skillnaden från starten är att de nu utvidgat sin portfölj av kunder inom samma kedja. Enkelheten för företaget att nå ut till kunderna är tydlig genom att använda bevis från deras första kund till att övertyga nästa segment. De står nu inför utmaningen att nå *Early majority* och ta sig över *The Chasm*: "*Vi står inför hoppet till majoriteten, det kan vara lite do or die now*" - Epishine Respondent 1. Företaget står nu inför en helt avgörande period för deras överlevnad och fortsatta tillväxt, något de tydligt själva inser. Vad gruppen *Early majority* framförallt behöver för att övertygas till ett köp är rekommendationer och bevis på att investeringen är värd det. Här måste Epishine använda sig av hela sin kedja med kunder för att påvisa att produkten funkar, är mycket uppskattad och framförallt är lätt att använda. Den stora svårigheten för företaget är att lyckas behålla momentum i den här processen. En snabb etablering bland nästkommande segment är av yttersta vikt för högteknologiska produkter för att motstå möjlig konkurrens. Epishine behöver hitta en tydlig punkt att attackera inom *Early Majority* som sedan kan övertygas och vidare användas som referenspunkt till alla andra inom segmentet. Här blir företagets arbete med relationer extra viktigt för att skapa ett starkt förtroende hos kunder. Kunderna i *the mainstream market* kräver en stabil grund till produkten hos ett företag de har stort förtroende för. Epishine beskrivs som ett väldigt anpassningsbart företag. Något som kommer behövas extra mycket när en helt ny typ av kunder behöver analyseras. Kommunikationen behöver framöver vara riktad till mer praktiska argument för att göra produkten mer begriplig och tillgänglig för sina nya kunder.

Cellink har redan blivit ledande på sin marknad och företaget finns idag över stora delar av världen. Genom en metodisk bearbetning av *Technology Adoption Life Cycle* har de tagit sig fram, vilket kräver stor disciplin. Deras akademiska kunder, som gör upp hela *Early Market*, utnyttjades som en grund för att nå de stora aktörerna på marknaden. Universiteten uppskattade produkten väldigt mycket och fungerade som en bra ambassadör när *Early Majority* skulle invaderas. För att övertyga hela segmentet krävs rekommendationer och empiri från någon inom gruppen, där framkom svårigheter eftersom läkemedelsföretag inte får dela med sig av data och resultat till andra. Det ledde till att företaget endast kunde använda sig av rekommendationer utan resultat från läkemedelsföretag kombinerat med tidigare success-stories från deras akademiska kunder. Cellink insåg här vikten av en demoprodukt företag kunde få använda samt testa för att skapa empiri på plats. Via demon fick deras potentiella kunder se hur produkten kunde göra deras arbete enklare och hjälpa dem uppnå bättre resultat. Genom en demoprodukt får kunder testa och uppleva skillnaden, då blir den främmande innovationen istället mer tillgänglig och förståelig. Cellink har lyckats behålla momentum och hålla sina konkurrenter bakom sig. Faktorer som deras förståelse av nya segmentets behov, anpassningsförmåga och effektiva användning av rekommendationer framstår som tongivande på vägen till ledande.

För att lyckas ta sig över klyftan och behålla momentum behöver Epishine vara mer aggressiva. Vid intervjuerna nämns kedjan av kunder de arbetar med ofta. Trots att de har börjat direkt kommunicera till alla delar av kedjan kräver en ingång till majoriteten att företaget utvidgar till kunder utanför kedjan. Med en produkt som har väldigt många appliceringsområden finns väldigt många möjligheter till expanderingsområden. Med den stora potentialen blir disciplin för företaget extra viktigt. Vid intervjuerna beskrivs deras process för att vinna över ett segment som väldigt strategiskt. Epishine hittar sin punkt att attackera med noggranna analyser av segmentet för att hitta sin målgrupp: "*Sen har vi fokuserat, nu kör vi på det här segmentet och väldigt mycket handlar om fokus för det är lätt att det blir för mycket*" - Epishine Respondent 1. Företaget använder sig till viss del av taktiken *target customer characterization*, något som påvisas i citatet ovan, men nämner att personas inte är av högsta vikt för dem. Deras utveckling av arbetet med att skapa personas och senare utvärdering av dessa blir avgörande i deras försök att ta sig över klyftan. Överlag använder sig företaget av rätt strategi där de hittar tydliga målgrupper och

skapar ett *beachhead* de kan ta över. För ännu tydligare arbete i linje med *Crossing The Chasm* kräver *the head bowling pin* samt utveckling av personas ytterligare fokus.

Cellink arbetar med *target customer characterization*. Vid beskrivning av deras strategi framgår arbetet med target groups och personas som väldigt viktigt till skillnad från Epishine. Företaget arbetar precis som Epishine med att analysera marknadssegmentet noggrant för att hitta *the point of attack*. Vidare arbetas target groups ner i personas. Här framgår Cellinks process till att hitta den bästa kandidaten till att vara *the head bowling pin* som utstickande. Egenskaper och faktorer som påverkar försöket att ta sig över klyftan utvärderas för att hitta deras första kund inom nästa segment: "Vi vill nå den här gruppen just nu, vad ska vi producera för innehåll för att nå den gruppen?" - Cellink Respondent 1. Cellink jobbar väldigt metodiskt för att överta ett helt segment med hjälp av strategiska punkter för attack. För att lyckas med det är anpassning till varje kund extra viktigt, vilket påvisas med citatet ovan. Här finns en tydlig koppling till alla fyra steg beskrivna i Geoffrey A. Moores plan för att ta sig över *The Chasm*.

Vid intervjuerna framkommer det att båda företagen förstår vikten av och jobbar mycket med *whole product marketing*. Båda företagen jobbar med att erbjuda en helhet till sina kunder. Extra viktigt är att företagen anpassar sitt helhetspaket efter kundens intresse och behov. Epishine jobbar med att kommunicera hur produkten fungerar och hur enkelt den kan användas. Vid sina kundmöten beskriver företaget hela kundresan, där allt det har att erbjuda relaterat till *The Whole Product* presenteras. Det här visar att de tydligt inkorporerat kommunikation kring hur de ger kunden en bättre upplevelse utöver produktens överlägsenhet. Epishine försöker också arbeta enligt *whole product planning* för att presentera det absolut bästa support-systemet för varje kund. Deras samarbete med andra företag för att skapa sitt helhetspaket stärker det. Cellink vill också hjälpa kunden i alla steg. Här tydliggörs framförallt hur företaget vill ha den bästa supporten på marknaden och ses som ett företag som alltid hjälper sina kunder. För att lyckas med det krävs otroligt mycket anpassning. Utmärkande för Cellink i jämförelse med Epishine är deras användning av *marketing promise* i deras kommunikation. Från intervjuerna framgick det att företaget kommunicerar sitt helhetspaket som uppnått nivån *augmented product* som de sedan levererar. För Epishine blir det viktigt att uppnå den här nivån av *whole product* för att förenkla hoppet till *Early Majority*. Något som kräver anpassning till kund, men huvudsakligen en större



förståelse av potentiella kunder. Cellink däremot måste fortsätta sträva mot *potential product* för att fortsätta vara marknadsledande och utvecklas ytterligare.

Båda företagen har utvecklat sin kommunikation över tid till allt mer marknadsrelaterade värden. Här har däremot Cellink kommit något längre än Epishine. Cellink befinner sig vid det tredje positioneringssteget *competition and differentiation* där fokus ligger enbart på faktorer som enkelhet och anpassningsbarhet. Epishine befinner sig istället ett steg bakom, vid *who for and what for*, där fokus fortfarande ligger kvar i att beskriva produktens överlägsenhet samt funktioner. Oavsett deras positionering just nu är utvecklingen av kommunikation och positionering till nästa nivå avgörande för en övergång till nästa segment.

### 5.3 Newness och Smallness

Trots det att båda företagen är startade genom ett universitet har de haft olika upplevelser och attityder till outsourcing. Epishine utvecklar helst kunskapen och tekniken på egen hand medan de lär sig styra ett företag i rätt riktning, vilket visas i citatet: "*Det blir alltid bättre när man är involverad i det.*" - Epishine Respondent 1. Cellink å andra sidan tog vara på all möjlig hjälp som erbjöds. Epishines inställning till användning av extern kunskap har lett till en långsammare utveckling av den interna kunskapen. Outsourcing anses som ett måste när den egna kunskapen inte räcker till istället för en tillgång man kan lära sig av samt utnyttja blir problemen med *newness* och *smallness* svårare att undkomma. Vad Epishine besitter är dock en väldigt stark samarbetsvilja vilket har lett till en snabbare utveckling av produkten. Deras samarbete med flera olika partners bidrar också till bättre resultat. Genom deras samarbete har företaget lyckats låna förtroende samt struktur. Det är något som måste utnyttjas ännu mer för att lyckas skapa en mer fulländad *Whole Product* och förbli innovativa. Cellink anammade sin tillgänglighet till extern kunskap från dag ett. De har sedan använt den för att motarbeta problem som uppstarts företag vanligtvis möter. Med deras säkerhetsnät i form av uppbackning samt professionell hjälp inom flera områden har företaget kunnat utveckla produkten och strategin allt mer. Endast en samarbetspartner framstår tydligt och för att vidareutvecklas kan fler samarbetspartners inkorporeras till företaget, vilket kräver noggrannhet vid val av partner. Sammanfattningsvis behöver Epishine skifta fokus från egen forskning till outsourcing för en snabbare inläring och utveckling medan Cellink fortsätter utveckla sitt nät av extern kunskap.

## 6. Diskussion

*Nedan diskuteras analysen utifrån det empiriska materialet, vilket är baserat på fallstudieobjekten.*

### 6.1 Diskussion

Utifrån vårt sökande efter liknande svenska forskningsarbeten har inget motsvarande kunnat identifieras. Denna studie är den första av sitt slag som använder sig av relevant teori för att utföra en fallstudie på svenska uppstartsföretag som lanserat en radikal innovation. Detta för att kunna tolka och undersöka deras arbete med kommersialisering av radikala innovationer inom tekniksektorn samtidigt som organisationsinriktningar, marknadsföringskapabiliteter och utmaningar kopplat till *newness* och *smallness* tas upp.

Efter den genomförda analysen av både Epishine och Cellink kan det konstateras att spår av organisationsinriktningar kopplat till marknad, inlärning och entreprenörskap finns inom organisationerna. Båda företagen påvisar både tecken men även lyckas ge exempel på metoder de använt sig av för att konstruera fram dynamiska marknadsföringskapabiliteter, detta för att undgå de problem som uppstår vid lansering av en radikal innovation. Framträdande från analys är att båda undersökta företag besitter kunskap kring teorin *Technology Adoption Life Cycle*. Företagen arbetar överlag strategiskt och metodiskt med målgrupper samt segment. Ett gediget arbete utförs för att analysera kunder för att sedan kunna anpassa sitt erbjudande. Företagen påvisar en stor förståelse av varför *The Whole Product* är avgörande för att korsa klyftan till majoriteten. De två undersökta företagen besitter många likheter i strategi. Små skillnader återfinns i arbetssätt och framförallt i hur långt gångna i processen de är. Det här är något som kopplar an till skillnaderna i attityd och användning av extern kunskap för att utveckla företaget. Båda företagen är återhållsamma i utmaningen att bli marknadsledande och därmed undviker de ett flertal problem nystartade teknikföretag upplever.

Ett antal slutsatser har kunnat dras med utgångspunkt i vald teori, där sökandet efter analytisk generaliserbarhet är möjlig att applicera. I grunden är det inga revolutionerande upptäckter som tagits fram ur det empiriska materialet, men efter att innehållet kopplats till teorin har

tillförlitligheten ökat på att koncept och processer fungerar. Utifrån de exempel som angivits, och de tolkningar som gjorts, kan resultaten som tagits fram vara användbara för företag utöver denna studie. Därutifrån kan dessa upptäckter användas i deras praktiska verksamheter.

# 7. Slutsats

*I det avslutande kapitlet presenteras studiens slutsatser, samt reflektioner över studiens implikationer och förslag till framtida forskning.*

## 7.1 Slutsats

För att kunna besvara den valda forskningsfrågan, hur arbetar uppstarts företag inom tekniksektorn med organisationsinriktningar och kommersialisering av radikala innovationer, så identifierades tre olika aspekter som påverkar karaktären av studien. Till att börja med har organisationsinriktningar inom företagen analyserats. Därefter har aspekter kopplat till kommersialisering tagits i beaktning vid analysen och sist har utmaningar kopplat till *newness* och *smallness* haft en inverkan på analysen av materialet.

I analysen har det identifierats ett flertal faktorer som går helt i linje med det teoretiska ramverket kopplat till organisationsstrukturen i fallstudieföretagen, och hur det påverkar lanseringar av radikala innovationer. Inledningsvis valdes *Radical Innovation Launch Model* (figur 1) som den grundläggande teoretiska dimensionen för studerandet av företagens organisationsinriktningar. Vid användning av modellens (figur 1) begrepp och vid applicerandet av dessa på fallstudieobjekten kunde slutsatsen dras att samtliga av de valda begreppen var tillämpningsbara på företagen. Vid observation av organisationerna finns där tydliga inslag på hur kundens behov, genom ett ständigt högt värdesättande av kundvärdet, ligger i centrum för både Epishine och Cellink. Detta påvisar att en marknadsorientering anammats av de båda företagen. Både Epishine samt Cellink berättar om hur ett inlärningsklimat inom organisationerna frodas vilket utgör grunden i inlärningsorienteringen. Detta ligger till grund för en ständig förbättring och utveckling av kommunikationen och marknadsföringen vid lansering av deras radikala innovationer. Den risktagande aspekten är synlig hos de båda, vilket ofta är naturligt vid nystartade företag som måste våga satsa och ta på sig en entreprenöriell orientering, däremot anser Epishine att våghalsigheten har minskat där de istället börjat bevaka de positioner de redan innehar. Utnyttjandet av att visa upp demoprojekter vid marknadsföringen av produkterna påvisar hur dynamiska marknadsföringskapabiliteter brukas av både Epishine och Cellink, vilket ger dem en konkurrensfördel gentemot övriga konkurrenter.

Den första slutsatsen som dras kopplat till kommersialisering är att de två undersökta företagen jobbar båda väldigt mycket med att anpassa sig efter sina kunder, vilket går i linje med *Technology Adoption Life Cycle*. Kundens behov, intressen och egenskaper analyseras flitigt innan kommunikationen börjar utformas. Bägge företagen värderar kundens input och åsikter högt, något de sedan använder för att utveckla sitt erbjudande. Både Epishine och Cellink använder rekommendationer från tidigare kunder till att nå nästa segment samt skapa förtroende för produkten. Vidare arbetar företagen med någon typ av marknadssegmentering där target groups skapas. Framträdande vid intervjuerna var dock att Cellink arbetar lite extra med personas och att hitta optimala målgruppen för att inta nästa segment, något som lett till deras lyckade övergång till majoriteten. Med deras metodiska arbetssätt har de lyckats behålla momentum till att snabbt etablera sig på marknaden, något Epishine måste efterlikna. Överlag jobbar båda företagen utifrån stora delar av *target customer characterization*.

Vikten av att skapa *The Whole Product* har inte undkommit företagen. De arbetar med att skapa den bästa möjliga upplevelsen för kunderna och göra köp samt installation enklare. Skillnaden mellan företagen är fokuset i kommunikationen. Även om Epishine kommunicerar marknadsrelaterade värden och runt *The Whole Product* så är det inte huvudfokus. Här ligger Cellink i framkant med mer kommunikation om hur de gör köpet lättare för kunden. Relaterat till *newness* och *smallness* kan slutsatsen dras att användningen av extern kunskap är även den mer förekommande hos Cellink jämfört med Epishine. Deras användning av outsourcing är en byggsten i arbetet, vilket accelererat deras kommersialisering. Sammanfattningsvis har Cellink utvecklat sin produkt, kommunikation och strategi några steg längre än Epishine. De arbetar noggrant med varje segment och kund på ett effektivt sätt. Epishine har en bra grund med många bra delar men kräver en extra utveckling för att lyckas med den stora utmaningen.

## 7.2 Implikationer

Studien bidrar med att påvisa ett antal praktiska implikationer, framförallt till andra aktörer inom tekniksektorn som klassificeras som uppstarts företag. Studien bidrar till en ökad förståelse om relationen mellan organisationsinriktningar, marknadsföringskapabiliteter och kommersialisering. Det är viktigt att poängtera att på grund av studiens begränsade antal

intervjuer kan generaliserbarheten av slutsatserna ifrågasättas. Utifrån de två analyserade fallen kan ett bidrag för övriga uppstarts företag inom tekniksektorn däremot påvisas, detta med hjälp av den analytiska generaliserbarhet som denna studie åstadkommit.

Organisationsinriktningar är påtagliga inom båda företagen, det intressanta är att de kombineras i stor utsträckning snarare än att företagen inriktar sig starkt till enbart en. Det implicerar att företagen känner ett behov av rörlighet inom organisationen, där man är anpassningsbar och utnyttjar sin fulla kompetens, snarare än att limitera sig med visioner och kortsiktighet. Dock bör det poängteras att organisationsriktningarna ofta styr företag mer än företagen i sig tror, till exempel är det i princip omöjligt för ett uppstarts företag att inte till viss mån vara marknadsinriktade, eftersom utan marknaden finns inte företaget. Det är redan från början problematiskt för uppstarts företag, som arbetar med radikala innovationer, att hitta marknaden eftersom det ofta inte existerar någon. Produkterna är nya och skapar därmed nya behov, och ny marknadsstruktur.

Vidare är inlärningsorientering central och en öppen kultur uppmuntras inom både företagen, vilket implicerar vikten av intern kunskap, något som uppstarts företag måste nyttja. Uppstarts företag har begränsade resurser, och det är därmed viktigt att man utnyttjar samtliga kompetenser som existerar inom företaget. Studien gestaltar främjandet av intern kunskap som en givande process som resulterar i en positiv kultur, där anställda känner sig involverade och att de får utrymme för att utvecklas. Därtill poängterar studiens resultat att intern kunskap måste tas på allvar för att frodas på företaget. Ifall det enbart appliceras i låg utsträckning och inte får den plats den behöver och bör få, kommer det inte att få lika stor genomslagskraft. Ett öppet klimat, som uppmuntrar att anställda delar med sig av sina erfarenheter, är livsviktigt för att intern kunskap ska få en inverkan. Studien implicerar att vertikal struktur kan hämma intern kompetens, och fungera i motsatt syfte, eftersom att både företagen i stor utsträckning arbetar för att åstadkomma motsatsen, det vill säga en platt organisationsstruktur.

### **7.3 Förslag på framtida forskning**

Framtida studier inom ämnet kan använda ramverket vi har presenterat och applicera det på andra uppstarts företag inom branschen. En ytterligare fördjupning av studien kan vara att man

fokuserar på kunder och hur de uppfattar processen samt vilka skillnader de uppfattar mellan radikala innovationer och vanliga produkter vid köp. Detta kan genomföras genom en kvantitativ studie där kunder får betygsätta köpet, vilket möjliggör en djupare analys, eller kvalitativt där ett större fokus läggs till problematik och svårigheter som kunder upplever. Kundens input är överlag där störst utvecklingspotential återfinns för studien. Det berörs inte över huvud taget, men perspektivet kan fortfarande vara av intresse och bidra till ett bättre underbyggt resultat. Därtill kan fler intervjuer genomföras för att få en tydligare bild av samtliga olika aspekter av studien. Intervjuer med anställda lägre i hierarkin på företagen som kan bidra med sina erfarenheter av hur organisationsinriktningar till exempel faktiskt påverkar, vilket kan skilja sig från högre uppsatt anställda på företagen. Fler intervjuer kan bidra med andra synvinklar och erfarenheter från exempelvis andra delar av företagen som inte uppfattar situationen på samma sätt som personerna som arbetar med de undersökta aspekterna. Omformulering och bearbetning av intervjufrågor och liknande kan därtill påverka.

## 8. Källförteckning

Aarikka-Stenroos, L., & Lehtimäki, T. (2014). "Commercializing a radical innovation: Probing the way to the market". *Industrial Marketing Management*, 43(8), 1372-1384. Tillgänglig:

[https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850114001412?casa\\_token=jAkfF9fJYqUAAAAA:GAd1tPjUS4hUq1hb8iMQiDJfpDoDE5PQczLqrK-9GossM8b\\_CoNwezTmbCIYOilcucB8Juyehns](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850114001412?casa_token=jAkfF9fJYqUAAAAA:GAd1tPjUS4hUq1hb8iMQiDJfpDoDE5PQczLqrK-9GossM8b_CoNwezTmbCIYOilcucB8Juyehns) [Hämtad 2023-03-30]

Agostini, L., & Nosella, A. (2017). "Enhancing radical innovation performance through intellectual capital components". *Journal of Intellectual Capital*. Tillgänglig:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JIC-10-2016-0103/full/pdf?title=enhancing-radical-innovation-performance-through-intellectual-capital-components> [Hämtad 2023-04-24]

Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2009). "The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses.". *Journal of small business management*, 47(4), 443-464. Tillgänglig:

[https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1111/j.1540-627X.2009.00278.x?casa\\_token=IJtH2v7OtnAAAAA:-UCOzCcNEpz0YBv8zGfnZKivv-PHYx7uvkLGD8weRLVhijhY9a-oXUQhH6lojaRZMXHqUTAeCNI5hPo](https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1111/j.1540-627X.2009.00278.x?casa_token=IJtH2v7OtnAAAAA:-UCOzCcNEpz0YBv8zGfnZKivv-PHYx7uvkLGD8weRLVhijhY9a-oXUQhH6lojaRZMXHqUTAeCNI5hPo) [Hämtad 2023-05-04]

Bessant, J., Lamming, R., Noke, H., & Phillips, W. (2005). "Managing innovation beyond the steady state". *Technovation*, 25(12), 1366-1376. Tillgänglig:

[https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497205000702?casa\\_token=m4ugG8hbmN8AAAAA:wlfRuZmWtu4wmcfooDOOQ\\_6vDXkz02NtOb3pvMIXMcm7xlTjBStHHik4Wjp2BgQcNS1SIJFDt8](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497205000702?casa_token=m4ugG8hbmN8AAAAA:wlfRuZmWtu4wmcfooDOOQ_6vDXkz02NtOb3pvMIXMcm7xlTjBStHHik4Wjp2BgQcNS1SIJFDt8) [Hämtad 2023-04-24]

Birkinshaw, J., Bessant, J., & Delbridge, R. (2007). "Finding, forming, and performing: Creating networks for discontinuous innovation". *California management review*, 49(3), 67-84.

Tillgänglig:

[https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/41166395?casa\\_token=p4q6JNdLQrcAAAAA:K2](https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/41166395?casa_token=p4q6JNdLQrcAAAAA:K2)



[LHMfG57edyJDYcwrPDEDaAJBLHZdfTfqLze8eC-M57P\\_esx3MIykgozKcrT2QVogz93\\_AKrMAyQQ](#) [Hämtad 2023-05-19]

Bryman, A., & Bell, E., (2017). *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*. Tredje upplagan. Stockholm: Liber AB.

Cake, D. A., Agrawal, V., Gresham, G., Johansen, D., & Di Benedetto, A. (2020). “*Strategic orientations, marketing capabilities and radical innovation launch success*.”. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Tillgänglig: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBIM-02-2019-0068/full/pdf?title=strategic-orientations-marketing-capabilities-and-radical-innovation-launch-success> [Hämtad 2023-03-30]

Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). “*Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance*.”. *Industrial marketing management*, 31(6), 515-524. Tillgänglig: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850101002036?casa\\_token=YOZ6tjvFntYAAAAA:2sU4PhfAMrokhc9Z6a24rJulEqMT92lwR3JY2lq8ePtZ2\\_w2BY2bZEgXmcuTCHmZV5sMmx9\\_oaY](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850101002036?casa_token=YOZ6tjvFntYAAAAA:2sU4PhfAMrokhc9Z6a24rJulEqMT92lwR3JY2lq8ePtZ2_w2BY2bZEgXmcuTCHmZV5sMmx9_oaY) [Hämtad 2023-04-20]

Cellink. (2023) “*Bioprinting explained (simply!)*”. Tillgänglig: <https://www.cellink.com/blog/bioprinting-explained-simply/> [Hämtad 2023-05-24]

Chalmers Ventures. (2023). “*Chalmers Ventures*”. Tillgänglig: <https://chalmersventures.com/> [Hämtad 2023-05-26]

Chang, Y. C., Chang, H. T., Chi, H. R., Chen, M. H., & Deng, L. L. (2012). “*How do established firms improve radical innovation performance? The organizational capabilities view*”. *Technovation*, 32(7-8), 441-451. Tillgänglig: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497212000302?casa\\_token=t2yUuk5wO](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497212000302?casa_token=t2yUuk5wO)

[dwAAAAA:Fnr1CLXbDXJfUL04RtAfigDHtVcIXAfhPCzLRGxZ5wUcFpABcJdHtSeeW3WnQ-iLTXoMBT8CY](#) [Hämtad 2023-04-14]

Chesbrough, H. (2006). *“Open business models: How to thrive in the new innovation landscape”*. Harvard Business Press. Tillgänglig:

<https://acervo-digital.espm.br/Artigos/ART/2014/129178.pdf> [Hämtad 2023-05-19]

Chiesa, V., & Frattini, F. (2011). *“Commercializing technological innovation: Learning from failures in high-tech markets”*. Journal of Product Innovation Management, 28(4), 437-454.

Tillgänglig:

[https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1540-5885.2011.00818.x?casa\\_token=K2Z2YxLqSUcAAAAA:FFuld8sPCUbNIVp8rV89eughKs7Frtbn38uT42OyYCxj8WLIz\\_yRlicQKmXE8THqdI6cJ9yAToU0wIY](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1540-5885.2011.00818.x?casa_token=K2Z2YxLqSUcAAAAA:FFuld8sPCUbNIVp8rV89eughKs7Frtbn38uT42OyYCxj8WLIz_yRlicQKmXE8THqdI6cJ9yAToU0wIY) [Hämtad 2023-05-19]

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). *“Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation”*. Administrative science quarterly, 128-152. Tillgänglig:

[https://www.jstor.org/stable/pdf/2393553.pdf?casa\\_token=ROSfuJJr79UAAAAA:r5zA2PjcwO Kj8wvBiLOPo47\\_OZB7nHFguSxKkrGlv8N1aBdHC0VrGupOLA95sx835GPWxBtFBN01GB5zNhAR5ObAVDR0ERQuDpZvGxLsbdP8tumtaY](https://www.jstor.org/stable/pdf/2393553.pdf?casa_token=ROSfuJJr79UAAAAA:r5zA2PjcwO Kj8wvBiLOPo47_OZB7nHFguSxKkrGlv8N1aBdHC0VrGupOLA95sx835GPWxBtFBN01GB5zNhAR5ObAVDR0ERQuDpZvGxLsbdP8tumtaY) [Hämtad 2023-04-17]

Colarelli O'Connor, G. (2010). *“Radical Innovation”*. Wiley International Encyclopedia of Marketing. Tillgänglig:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9781444316568.wiem05003> [Hämtad 2023-04-24]

Day, G. S. (1994). *“The capabilities of market-driven organizations.”*. Journal of marketing, 58(4), 37-52. Tillgänglig:

[https://www.jstor.org/stable/pdf/1251915.pdf?casa\\_token=jruhys694nMAAAAA:l0ZTVeqdTy5T36\\_EfUBThliuoaFWXfVXk3qM8mfJZLrJfd20DPHLc7\\_3fWHzKsQJua4FvQMVI AZLTQTAdi4JnU3IF9t1osqMr0OvchVwwNSImmdw3xpXlg](https://www.jstor.org/stable/pdf/1251915.pdf?casa_token=jruhys694nMAAAAA:l0ZTVeqdTy5T36_EfUBThliuoaFWXfVXk3qM8mfJZLrJfd20DPHLc7_3fWHzKsQJua4FvQMVI AZLTQTAdi4JnU3IF9t1osqMr0OvchVwwNSImmdw3xpXlg) [Hämtad 2023-04-18]

Day, George S. (1990), *"Market-Driven Strategy: Processes for Creating Value"*. New York: The Free Press.

Dean, T., Zhang, H., & Xiao, Y. (2022). *"The role of complexity in the Valley of Death and radical innovation performance"*. *Technovation*, 109, 102160. Tillgänglig: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497218306187?casa\\_token=yG7Fs0DokhsAAAAA:T55stU97AIJPFvniMx2C3yEb37wvwz2wd5X5JgDJo82KjSfMjaOszkbEIFTCmNE6d0XQbViA9sU](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497218306187?casa_token=yG7Fs0DokhsAAAAA:T55stU97AIJPFvniMx2C3yEb37wvwz2wd5X5JgDJo82KjSfMjaOszkbEIFTCmNE6d0XQbViA9sU) [Hämtad 2023-04-24]

Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). *"Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis."* *Journal of marketing*, 57(1), 23-37. Tillgänglig: [https://www.jstor.org/stable/pdf/1252055.pdf?casa\\_token=JpFFwzZ9R28AAAAA:tQ01BbHa88aTOn8BMXSbYFinzJbyrD3zs-z5BL4O94am-khRH0oYzqyO5whvvytPcgm077oewveIm\\_11Y4b1MW1at7Gj3v4JBvztMiRChkIO\\_JxHZYtyCg](https://www.jstor.org/stable/pdf/1252055.pdf?casa_token=JpFFwzZ9R28AAAAA:tQ01BbHa88aTOn8BMXSbYFinzJbyrD3zs-z5BL4O94am-khRH0oYzqyO5whvvytPcgm077oewveIm_11Y4b1MW1at7Gj3v4JBvztMiRChkIO_JxHZYtyCg) [Hämtad 2023-05-04]

Eisenberg, I. (2011). *"Lead-user research for breakthrough innovation"*. *Research-Technology Management*, 54(1), 50-58. Tillgänglig: [https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/08956308.2011.11657673?casa\\_token=3LZJQqTBSSAAAAA:g0JW1Dw7gFpqGhEYnkchIEggVe4RuEf3VJ8xGoioUt2QfSv9TQpnOr3njYhWPAQUj12r7fsMHf1BOA](https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/08956308.2011.11657673?casa_token=3LZJQqTBSSAAAAA:g0JW1Dw7gFpqGhEYnkchIEggVe4RuEf3VJ8xGoioUt2QfSv9TQpnOr3njYhWPAQUj12r7fsMHf1BOA) [Hämtad 2023-04-24]

Engez, A., & Aarikka-Stenroos, L. (2023). *"Stakeholder contributions to commercialization and market creation of a radical innovation: bridging the micro-and macro levels"*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(13), 31-44. Tillgänglig: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBIM-03-2022-0136/full/pdf> [Hämtad 2023-04-24]

Epishine 1. (2023). *"Products"*. Tillgänglig: <https://www.epishine.com/product> [Hämtad 2023-05-26]

Epishine 2. (2021) “*Why is there a need for solar cells optimized for indoor light? Mattias Josephson, Epishine*”. [Video online] Tillgänglig:

<https://www.youtube.com/watch?v=v0ilVx5hI9I> [Hämtad 2023-05-26]

Forés, B., & Camisón, C. (2016). “*Does incremental and radical innovation performance depend on different types of knowledge accumulation capabilities and organizational size?*”. *Journal of business research*, 69(2), 831-848. Tillgänglig:

[https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296315002891?casa\\_token=SwXUilka0G0AAAAA:jLEfSLZky92nfnq0eaHobppTLUrQ9LwyXAAtgv4nK-LfXHQCdu2qoI4hmSX6kWC6S3nlXolpN7f0](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296315002891?casa_token=SwXUilka0G0AAAAA:jLEfSLZky92nfnq0eaHobppTLUrQ9LwyXAAtgv4nK-LfXHQCdu2qoI4hmSX6kWC6S3nlXolpN7f0) [Hämtad 2023-04-14]

Garcia, R., & Calantone, R. (2002). “*A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review*”. *Journal of Product Innovation Management: An international publication of the product development & management association*, 19(2), 110-132. Tillgänglig:

[https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/1540-5885.1920110?casa\\_token=BBO9mJdGh6sAAAAA:JBowC4drOgM2pSUqrkjSiK\\_1upCN24SJITtAWWjEw3dQgr0pY-9HPXwxZr7aBelHPV4\\_pqZ7xWb-I9Q](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/1540-5885.1920110?casa_token=BBO9mJdGh6sAAAAA:JBowC4drOgM2pSUqrkjSiK_1upCN24SJITtAWWjEw3dQgr0pY-9HPXwxZr7aBelHPV4_pqZ7xWb-I9Q) [Hämtad 2023-04-13]

Gimenez-Fernandez, E. M., Sandulli, F. D., & Bogers, M. (2020). “*Unpacking liabilities of newness and smallness in innovative start-ups: Investigating the differences in innovation performance between new and older small firms*”. *Research Policy*, 49(10), 104049. Tillgänglig:

[https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S004873332030127X?casa\\_token=1UIDmkOypBYAAAAA:NyjLZ8c9o2CIWzft-1GEvYtU21a6I3yNaqA5xcW2798I31USZDbRM90\\_xJC2sH2aq\\_KVxegplABj](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S004873332030127X?casa_token=1UIDmkOypBYAAAAA:NyjLZ8c9o2CIWzft-1GEvYtU21a6I3yNaqA5xcW2798I31USZDbRM90_xJC2sH2aq_KVxegplABj) [Hämtad 2023-05-07]

Griffith, D. A., Noble, S. M., & Chen, Q. (2006). “*The performance implications of entrepreneurial proclivity: A dynamic capabilities approach*”. *Journal of Retailing*, 82(1), 51-62.

Tillgänglig:

[https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435905000850?casa\\_token=rZIK-he4iY](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435905000850?casa_token=rZIK-he4iY)

[QAAAAA:VHyW\\_IVSerl5\\_QSWTXtKQUiSeoNJ2qjQ4IVUEarfEuuT5YZ8x0qo69oFKDbNO8BFc3fPAs54YcQw](https://www.researchgate.net/publication/331111111) [Hämtad 2023-05-04]

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). “*Competing paradigms in qualitative research. Handbook of qualitative research*”. 2(163-194), 105. Tillgänglig:  
[https://miguelangelmartinez.net/IMG/pdf/1994\\_Guba\\_Lincoln\\_Paradigms\\_Quali\\_Research\\_chapter.pdf](https://miguelangelmartinez.net/IMG/pdf/1994_Guba_Lincoln_Paradigms_Quali_Research_chapter.pdf) [Hämtad 2023-05-25]

Hult, G. T. M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). “*Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance.*”. Strategic management journal, 22(9), 899-906. Tillgänglig:  
[https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/smj.197?casa\\_token=lJvWF1I6l78AAAAA:7jZlziQe7yWcus33ZqtFf19p8El74tbf2wINrxNfbeEu53vcaf4yIR3MuBKpzKstzr8xwAQdBZMzoaF1](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/smj.197?casa_token=lJvWF1I6l78AAAAA:7jZlziQe7yWcus33ZqtFf19p8El74tbf2wINrxNfbeEu53vcaf4yIR3MuBKpzKstzr8xwAQdBZMzoaF1)  
[Hämtad 2023-05-04]

Jain, R., Triandis, H. C., & Weick, C. W. (2010). “*Managing research, development and innovation: Managing the unmanageable*” (Vol. 34). John Wiley & Sons. Tillgänglig:  
<https://ipwna.ir/wp-content/uploads/2016/11/Managin-RDI.pdf> [Hämtad 2023-04-19]

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1996). “*Market orientation: review, refinement, and roadmap.*”. Journal of Market-Focused Management, 1, 119-135. Tillgänglig:  
<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/BF00128686.pdf> [Hämtad 2023-05-04]

Junarsin, E. (2009). “*Managing discontinuous innovation*”. International Management Review, 5(2), 10. Tillgänglig:  
<https://www.proquest.com/openview/687165d0d42f53016289fa4b9cd2e09a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=28202> [Hämtad 2023-04-24]

Kelley, D. (2009). “*Adaptation and organizational connectedness in corporate radical innovation programs*”. Journal of product innovation management, 26(5), 487-501. Tillgänglig:  
[https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1540-5885.2009.00676.x?casa\\_token=9qHSygs](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1540-5885.2009.00676.x?casa_token=9qHSygs)

[g3KMAAAAA:\\_neaUTxQGh0r8H9uHiR\\_3hrqtnrxzLwIWu3i57Xjt2BqjebjskNRgYEnWu8pF3s0DBx1d2w5lcSZWYA](#) [Hämtad 2023-05-19]

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), 712-725. Tillgänglig: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S002463011630036X?casa\\_token=1KBdLE25wtkAAAAA:EMeiaJey4d0LzooRevOgXt8Zgww4oDqKCkRP0p2qIrhRba3Cl6Jz4yx9-Aj95OY7ZY9D8yfHys](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S002463011630036X?casa_token=1KBdLE25wtkAAAAA:EMeiaJey4d0LzooRevOgXt8Zgww4oDqKCkRP0p2qIrhRba3Cl6Jz4yx9-Aj95OY7ZY9D8yfHys) [Hämtad 2023-04-24]

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). “*Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications.*”. Journal of marketing, 54(2), 1-18. Tillgänglig: [https://www.jstor.org/stable/pdf/1251866.pdf?casa\\_token=YfYz\\_7aVwewAAAAA:933nepfZVE2CQ8\\_WL66512Pe0gTr\\_z22FuIm0bPeDAou1FL5oMrTB-kaROT8ihdRKL12Og9I2JbmMP3VbJF4DFiDD8iasHROZpbpeIsyx5S7Lqi-5z-ptw](https://www.jstor.org/stable/pdf/1251866.pdf?casa_token=YfYz_7aVwewAAAAA:933nepfZVE2CQ8_WL66512Pe0gTr_z22FuIm0bPeDAou1FL5oMrTB-kaROT8ihdRKL12Og9I2JbmMP3VbJF4DFiDD8iasHROZpbpeIsyx5S7Lqi-5z-ptw) [Hämtad 2023-05-04]

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). “*Naturalistic inquiry*”. sage.

Lumpkin, G. Tom, & Gregory G. Dess. (1996) “*Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance.*”. Academy of management Review 21.1: 135-172. Tillgänglig: <https://instruct.uwo.ca/business/bus020-mwf/PHD-4.pdf> [Hämtad 2023-04-21]

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). “*Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle.*”. Journal of business venturing, 16(5), 429-451. Tillgänglig: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902600000483?casa\\_token=wQF4TGN CxxMAAAAA:MKJcQxwlycuvQ6jEzThQPeH6g1HhmTTR1RYKbPA41b1BTwtP8oZUxbIAZe flfTEC6wLxwyEWmKwG](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902600000483?casa_token=wQF4TGN CxxMAAAAA:MKJcQxwlycuvQ6jEzThQPeH6g1HhmTTR1RYKbPA41b1BTwtP8oZUxbIAZe flfTEC6wLxwyEWmKwG) [Hämtad 2023-05-04]

Lynn, G. S., Morone, J. G., & Paulson, A. S. (1996). “*Marketing and discontinuous innovation: the probe and learn process*”. California management review, 38(3), 8-37. Tillgänglig:

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41165841?journalCode=cmra> [Hämtad 2023-04-24]

McDermott, C. M., & O'connor, G. C. (2002). “*Managing radical innovation: an overview of emergent strategy issues*”. Journal of Product Innovation Management: an international publication of the product development & management association, 19(6), 424-438. Tillgänglig: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/1540-5885.1960424?casa\\_token=JSPQ27i4ux0AAAA:04uvfUtdlnzjepgDW9cIXF-K9xOYSIOEbRWKV-k6f4NzYlCbsTljHCsWqmkEOZ-Ao6iSqRVkgCz9Cb4](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/1540-5885.1960424?casa_token=JSPQ27i4ux0AAAA:04uvfUtdlnzjepgDW9cIXF-K9xOYSIOEbRWKV-k6f4NzYlCbsTljHCsWqmkEOZ-Ao6iSqRVkgCz9Cb4) [Hämtad 2023-04-17]

Miller, L., Miller, R., & Dismukes, J. (2005). “*The critical role of information and information technology in future accelerated radical innovation*”. Information Knowledge Systems Management, 5(2), 63-99. Tillgänglig: <https://content.iospress.com/articles/information-knowledge-systems-management/iks00081> [Hämtad 2023-05-19]

Morgan, N. A. (2012). “*Marketing and business performance.*”. Journal of the academy of marketing science, 40, 102-119. Tillgänglig: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-011-0279-9> [Hämtad 2023-05-04]

Moore, G. A. (2014). “*Crossing the Chasm*”: HarperBusiness.

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). “*The effect of a market orientation on business profitability.*”. Journal of marketing, 54(4), 20-35. Tillgänglig: [https://www.jstor.org/stable/pdf/1251757.pdf?casa\\_token=D6Tgd4Fuq0oAAAAA:5GeeRqiUbpwwCAaCgXzqcg6Ohq53rTYPrhMy2Y26qiiygQnF4w8424mD7Ltp6eQn3ahx1AnMwLb-DRHc9ibZqvWwkom6R5MgzGvsBSv20Fn2to8EmxHrqq](https://www.jstor.org/stable/pdf/1251757.pdf?casa_token=D6Tgd4Fuq0oAAAAA:5GeeRqiUbpwwCAaCgXzqcg6Ohq53rTYPrhMy2Y26qiiygQnF4w8424mD7Ltp6eQn3ahx1AnMwLb-DRHc9ibZqvWwkom6R5MgzGvsBSv20Fn2to8EmxHrqq) [Hämtad 2023-05-04]

NyTeknik. (2023). “*33-listan – Sveriges bästa startuplista*”. Tillgänglig: <https://www.nyteknik.se/33-listan> [Hämtad 2023-05-04]



O'Connor, G. C., & Ayers, A. D. (2005). *“Building a radical innovation competency”*. Research-Technology Management, 48(1), 23-31. Tillgänglig: [https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/08956308.2005.11657292?casa\\_token=utsY14ArzmkAAAAA:JI0Zy\\_457dREq6Uq0Mm2ttgv2gF6W8YgCr-R-bMRY\\_OCOqVmNsW-zUYpOkLyAGSu3jYi\\_A04kdQqOg](https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/08956308.2005.11657292?casa_token=utsY14ArzmkAAAAA:JI0Zy_457dREq6Uq0Mm2ttgv2gF6W8YgCr-R-bMRY_OCOqVmNsW-zUYpOkLyAGSu3jYi_A04kdQqOg) [Hämtad 2023-04-24]

O'Connor, G. C., & Rice, M. P. (2013). *“A comprehensive model of uncertainty associated with radical innovation”*. Journal of Product Innovation Management, 30, 2-18. Tillgänglig: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/jpim.12060?casa\\_token=hvSGQMOYgT0AAAAA:Qg-gMPjcNDLWL9ev63u9gUz8szlIET08SCw5yy8\\_JoUsubTPTXEzvKBaP4q0Xh9oT0AteLiNyhWUc1M](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/jpim.12060?casa_token=hvSGQMOYgT0AAAAA:Qg-gMPjcNDLWL9ev63u9gUz8szlIET08SCw5yy8_JoUsubTPTXEzvKBaP4q0Xh9oT0AteLiNyhWUc1M) [Hämtad 2023-04-17]

O'Connor, G. C., & Veryzer, R. W. (2001). *“The nature of market visioning for technology-based radical innovation”*. Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association, 18(4), 231-246. Tillgänglig: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/1540-5885.1840231?casa\\_token=HP1YYbnk42AAAAAA:Z\\_28069-twl02pkpUOF1ulOZYjr0WjF5hdAbX0lqOpdX1wj5Kqx5Kwp6wWtXLU6Gz85PTMGqVugLxuM](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/1540-5885.1840231?casa_token=HP1YYbnk42AAAAAA:Z_28069-twl02pkpUOF1ulOZYjr0WjF5hdAbX0lqOpdX1wj5Kqx5Kwp6wWtXLU6Gz85PTMGqVugLxuM) [Hämtad 2023-04-17]

Phillips, W., Noke, H., Bessant, J., & Lamming, R. (2006). *“Beyond the steady state: managing discontinuous product and process innovation”*. International Journal of Innovation Management, 10(02), 175-196. Tillgänglig: [https://www.worldscientific.com/doi/pdf/10.1142/S1363919606001478?casa\\_token=p2Ppo7OB35sAAAAA:1E5y\\_L98Y595a37WY6HfjfHYGv7RCE0BLZcPFyahW35s9iuI0TWtgn0UFoxuG-PSPsh7DhLTj899](https://www.worldscientific.com/doi/pdf/10.1142/S1363919606001478?casa_token=p2Ppo7OB35sAAAAA:1E5y_L98Y595a37WY6HfjfHYGv7RCE0BLZcPFyahW35s9iuI0TWtgn0UFoxuG-PSPsh7DhLTj899) [Hämtad 2023-04-24]

Reid, S. E., & De Brentani, U. (2010). *“Market vision and market visioning competence: Impact on early performance for radically new, high-tech products”*. Journal of product innovation management, 27(4), 500-518. Tillgänglig: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1540-5885.2010.00732.x> [Hämtad 2023-04-17]



Sandberg, B., & Aarikka-Stenroos, L. (2014). “*What makes it so difficult? A systematic review on barriers to radical innovation*”. *Industrial Marketing Management*, 43(8), 1293-1305.

Tillgänglig:

[https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850114001400?casa\\_token=MEnsI7g\\_sq4AAAAA:MrXAIvUPFvFPJNCgyTkW0hx0-l44L3lSyiQGF7TdJFq7ZZOY9mkA2fSa0WLdBcFWhDruFkwRgQo](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850114001400?casa_token=MEnsI7g_sq4AAAAA:MrXAIvUPFvFPJNCgyTkW0hx0-l44L3lSyiQGF7TdJFq7ZZOY9mkA2fSa0WLdBcFWhDruFkwRgQo) [Hämtad 2023-04-17]

Shapiro, B. P. (1988). “*What the hell is market oriented?*”. (pp. 1-3). Boston, MA, USA: HBR Reprints. Tillgänglig:

[http://www1.ximb.ac.in/users/fac/mnt/mnt.nsf/23e5e39594c064ee852564ae004fa010/59a77d543df62234652576f0002af56e/\\$FILE/What%20the%20hell%20is%20Market%20Oriented.pdf](http://www1.ximb.ac.in/users/fac/mnt/mnt.nsf/23e5e39594c064ee852564ae004fa010/59a77d543df62234652576f0002af56e/$FILE/What%20the%20hell%20is%20Market%20Oriented.pdf)  
[Hämtad 2023-05-04]

Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). “*A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior*”. *Journal of the academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318. Tillgänglig:

[https://cmapspublic.ihmc.us/rid%3D1255442990968\\_1707056073\\_21936/A%2520Framework%2520for%2520Market-Based%2520Organizational%2520Learning.pdf](https://cmapspublic.ihmc.us/rid%3D1255442990968_1707056073_21936/A%2520Framework%2520for%2520Market-Based%2520Organizational%2520Learning.pdf) [Hämtad 2023-04-18]

Stringer, R. (2000). “*How to manage radical innovation*”. *California management review*, 42(4), 70-88. Tillgänglig:

[https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/41166054?casa\\_token=Lzk7TPtdDr0AAAAA:A4CB2yKISYJ0GrJc3HRbmnTy5ktR5HS-zjiPE\\_C-J-xV0d4-vpXsEI8YvFNeVaThGfMisJyXsX1edw](https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/41166054?casa_token=Lzk7TPtdDr0AAAAA:A4CB2yKISYJ0GrJc3HRbmnTy5ktR5HS-zjiPE_C-J-xV0d4-vpXsEI8YvFNeVaThGfMisJyXsX1edw) [Hämtad 2023-04-17]

Terziovski, M. (2002). “*Achieving performance excellence through an integrated strategy of radical innovation and continuous improvement*”. *Measuring business excellence*, 6(2), 5-14.

Tillgänglig:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13683040210431419/full/html?fullSc=1&mbSc=1> [Hämtad 2023-04-24]

Theodore, L. (1983). *“The marketing imagination”*. The Free Press.

Watts, R. M. (2001). *“Commercializing discontinuous innovations”*. *Research-Technology Management*, 44(6), 26-31. Tillgänglig:

[https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/08956308.2001.11671461?casa\\_token=FD1SJTzgC0AAAAA:ySurwjGGNleJ9l2oczmzAjAxyHEah1BdI6fjHq2FysUxr-nu8a2rUGbBpKgIj8wS0Kdwha8OV8REpw](https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/08956308.2001.11671461?casa_token=FD1SJTzgC0AAAAA:ySurwjGGNleJ9l2oczmzAjAxyHEah1BdI6fjHq2FysUxr-nu8a2rUGbBpKgIj8wS0Kdwha8OV8REpw) [Hämtad 2023-04-24]

## 9. Bilagor

### Appendix A: Email till intervjuobjekt

Hej, vi är tre killar som studerar vår kandidatkurs inom marknadsföring på ekonomie kandidatprogrammet vid Lunds universitet och har precis inlett vår kandidatuppsats. Vi har för avsikt att undersöka radikala innovationer samt hur väl lanseringar av dessa lyckas, vilket vi anser görs bäst genom en fallstudie och därmed söker vi nu efter företag som är intresserade av att delta. Vi vill med det här mailet fråga just er ifall ni skulle vara intresserade av ett deltagande i form av intervju antingen på plats eller via zoom eller teams.

Tack på förhand

Med vänliga hälsningar

Albert Johansson

Alexander Kokko

David Lamorell

FEKH29 - Lunds Universitet

## Appendix B: Intervjuguide

### Övergripande inledning

Berätta kort om vårt program, kurs, uppgift, ämne, studie, metod.

Berätta kort om syftet med intervjun.

Förklara att intervjun kommer spelas in och att det är ett anonymt deltagande. Fråga om eventuell revidering och ytterligare fundering är möjlig att ta via email/telefon i framtiden.

### Introduktion företaget

1. När startade företaget?
2. Vad gör ni?
3. Hur många arbetar på företaget?
4. Hur många kunder har ni?
5. Berätta om din roll på företaget.

### Crossing The Chasm

1. Vilka var er första kund? Hur kom ni i kontakt med dem och hur vann ni över dem?
2. Vad är utmaningarna med en ny produkt när ni pratar med kunder?

Laddering down: Kan ni ge ett exempel hur ni gör det?

Laddering up: Varför löste det sig?

3. Hur anpassar ni er marknadsföring efter hand och efter kunder? T.ex. med tanke på hur tekniska de är.
4. Marknadsför ni er till framförallt tekniska företag?

Om nej: Hur säljer ni in er produkt då?

Om ja: Funderar ni på att jobba med icke-tekniska företag? Vilka utmaningar finns med det?

5. Har ni upplevt problem att nå majoriteten av marknaden?

Om ja: Vilka är svårigheterna med att slå igenom med er produkt?

Om nej: Hur lyckades ni nå majoriteten?

6. Hur jobbar ni med Target groups och Targets Customers? Skapar ni Personas?

Om nej: Hur segmenterar ni då?

Om ja: Hur väljer ni målgrupp?

7. När började ni marknadsföra produkten? Innan, i samband med eller efter lansering? Hur marknadsför ni produkten då, vs hur marknadsför ni den idag?

### **Organisationsstruktur och lanseringsframgångar, organisationsinriktningar och marknadsföringskapabiliteter**

1. Kan ni beskriva hur ert företag ser ut organisatoriskt?

2. Hur såg arbetet ut när ni byggde upp er organisation?

Laddering down: Ge ett exempel på hur det arbetet såg ut.

Laddering up: Vilka var anledningarna till att organisationen blev som den blev?

3. Finns det något som utmärker er organisation?

Om nej: Vad är det bästa med er organisationsuppbyggnad enligt er?

Om ja: Vad är det som gjort att det utmärker sig?

4. Hur samarbetar de olika delarna i organisationen?

Laddering down: Ge exempel på samarbeten i organisationen.

Laddering up: Vilka utmaningar och svårigheter finns mellan avdelningarna i organisationen.

5. Vilken av de tre strategiska organisationsinriktningarna skulle er organisation likna mest?  
(marknadsorientering, inlärningsorientering, entreprenöriellorientering)

Om ja: Varför har ert företag den organisationsinriktningen?

Om nej: Förklara inriktningarna.

6. Hur påverkar er strategiska organisationsinriktning era marknadsföringsinsatser och beslutsfattande processer?

Laddering down: Ge exempel på hur påverkan ser ut.

Laddering up: Varför tror du organisationsinriktning påverkar dessa insatser och processer?

7. Hur skulle ni beskriva era marknadsföringskapabiliteter kopplat till lanseringar?

Laddering down: Ge exempel på några marknadsföringskapabiliteter.

Laddering up: Skulle ni säga att det är viktigt att ha specifika marknadsföringskapabiliteter när man ska lansera en radikal innovation?

8. Har ni lanserat någon radikal innovation nyligen eller planerar att göra det i framtiden?

Om ja: Hur gick det och kan ni beskriva denna innovation och dess betydelse för ert företag?

Om nej: Hur går planerna med denna lansering just nu?

### **Newness och Smallness**

Har ni använt outsourcing vid starten av företaget?

Om ja: Inom vilka områden och hur hjälper det er?

Om nej: Hur klarade ni utmaningar som ställs för nya företag utan extern hjälp?