

Södertörns högskola | Institutionen för ekonomi och företagande
Kandidatuppsats 15 hp | Företagsekonomi | Vårterminen 2010
(Entreprenörskap, Innovation och Marknad)

Från idé till koncept

– Fallstudie av en innovationsprocess

Av: Felix Ljungberg och Johan Thorberg
Handledare: Jan Öhrming

Sammanfattning

Sveriges regering har under de senaste åren uppmärksammat och främjat dagens och morgondagens entreprenörer i deras innovativa arbete för att skapa en framtida tillväxt. Dessa tankar är inget nytt utan har existerat i den ekonomiska forskningen under en längre tid. Joseph Schumpeter var nationalekonomen som tidigt såg kopplingen mellan entreprenören dess innovationer och tillväxt. Han identifierade innovationen som en skapare av tillväxt då den hade förmågan att bryta ned ineffektiva monopol- och oligopolstrukturer och ersätta dessa med en mer fri och effektiv marknadssituation. Innovationer uppstår ofta ur en process och att förklara denna kan vara problematiskt. För att beskriva denna process används ofta modeller framtagna ur studier av företag som arbetar med att frambringa nya innovationer.

I en innovationsprocess finns det ett antal intressanta aspekter att titta på. Det vi i denna uppsats valt att titta närmare på är bland annat, bakgrunden till och utvecklingen av en innovation samt uppkomsten av problem och lösningar i processen. För att beskriva dessa aspekter har vi genomfört en fallstudie av företaget Big Bag som har byggt sin verksamhet utifrån en innovation. För att kartlägga innovationsprocessen har vi gjort ett antal intervjuer med personer som har stark koppling till företaget och dess innovation.

För att analysera det empiriska materialet har vi använt oss av förklaringsmodellen ”Cycling the innovation journey” framtagen av *Minnesota Innovation Research Program*. Modellen beskriver innovationsprocessen ur ett fasperspektiv med olika divergerande och konvergerande faser som uppkommer på grund av externa och interna händelser. Dessa händelser ter sig olika beroende på huruvida innovationsprocessen befinner sig i initierings-, utvecklings- eller avslutningsfasen.

Den innovationsprocess vi tittade på i vår fallstudie har visat på flera divergerande och konvergerande faser som har utvecklat innovationen från en idé till ett heltäckande affärskoncept. Vi har bland annat kunnat påvisa att innovationer uppstår från en rad slumpvis betydande händelser och att drivkraften att utveckla en innovation har såväl intern som extern påverkan. I vissa fall har inte förklaringsmodellen till fullo överensstämmt med vårt fall. Detta kan bero på att modellens kontextuella ursprung är något annorlunda än den innovationsprocess vi tittat på. Det kan därför i framtiden vara intressant att undersöka fler fall med liknande karaktäristik.

Innehåll

1	Inledning	1
	1.1 Bakgrund.....	1
	1.2 Problemdiskussion.....	6
	1.3 Syfte.....	6
	1.4 Avgränsningar	6
	1.5 Disposition	7
2	Metod.....	8
	2.1 Fallstudie	8
	2.2 Datainsamling	9
	2.3 Urval....	10
	2.4 Validitet	10
3	Teoretisk referensram	12
	3.1 Cycling the innovation journey	12
4	Empiri	17
	4.1 Big Bag.....	17
	4.2 Personerna i processen.....	17
	4.3 Från idé till färdigt koncept.....	18
5	Analys och slutsats	28
	5.1 Inledningsfas	28
	5.2 Utvecklingsfas	29
	5.3 Avslutsfas.....	30
	5.4 Divergerande och konvergerande handlande	31
	5.5 Slutsats.....	32
	5.6 Diskussion.....	33
	Referenser	35
	Bilaga 1 – Intervjumall	38
	Bilaga 2 – Frågor till investerare	39

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Sverige har ett internationellt ryckte som en nation med en stark tradition och en stor förmåga att skapa ekonomisk tillväxt och välbefinnande genom att främja framtagandet av nya innovationer.¹ Det finns ett flertal exempel på innovationer som fått Sverige att förtjäna detta rykte och även skänka sina upphovsmän ekonomisk vinning och framgång. Innovationerna går att hitta i allt från framtagandet av produkter så som säkerhetsstickan, datormusen och läkemedlet *Losec*, till förpackningssystem så som *Tetrapak* och slutligen till distributionssätt så som *Ikeas* platta paket och musiktjänsten *Spotify*. De har alla givit något nytt till marknaden och kommit att frambringa nya förutsättningar både inom och utom den egna branschen.² Vissa av dessa innovationer är enskilda produkter som visat sig ha en efterfrågan, andra kom att förändra sin omgivning radikalt då dessa ledde till att hela branscher kom att få nya förutsättningar.

Entreprenören och dennes innovationer tycks erhålla ett allt större intresse från media, forskare, statliga institutioner och beslutsfattare på både nationell och regional nivå.³ En indikation på hur intresset har ökat inom utbildningsvärlden kan vara alla de universitets- och högskoleutbildningar som kommit att etablera sig på området runt om i landet. Genom att göra en enkel sökning på *studera.nu* med sökordet *entreprenörskap* och *innovation* över utbildningar på grundnivå så får man 102⁴ respektive 62⁵ träffar. Även satsningar på att underlätta för nyföretagare att ta sig in på olika marknader kan ses som ytterligare ett bevis på att både entreprenören och innovationer på bred front kopplas till tillväxt och uppmärksammas inom såväl politik som utbildningsvärlden.⁶

¹ Näringsdepartementet, 2010-05-06

² Automotive Sweden 2010-03-31

³ Benner (red.), 2005, s. 8-10

⁴ Studera.nu, 2010-03-31

⁵ Ibid

⁶ Näringsdepartementet, 2007

Joseph Schumpeter var den nationalekonom som kanske tydligast propagerade för införandet av begreppen entreprenörskap och innovation i debatten om ekonomisk tillväxt i början på 1900-talet. Schumpeter visade tidigt på den tydliga kopplingen mellan entreprenören, innovationer och tillväxt.⁷ Han hänvisar också till den förklassiska nationalekonomen Cantillon som kopplade entreprenören till osäkerhet, och risktagande.⁸ Cantillon menade att en entreprenör sammanfogade olika råmaterial för att sedan saluföra dessa på en marknad till ett i förväg okänt pris. Även senare har andra gjort denna koppling mellan innovationer och osäkerhet.⁹ Att ta en innovation till marknaden är alltså kopplat till osäkerhet, det går således inte att förutse hur marknaden kommer att reagera på den nya innovationen. Sammantaget kan man säga att innovationen skapar ekonomisk avkastning men samtidigt är sammanbunden med ett mått av osäkerhet på huruvida innovationen kommer att mottagas positivt eller negativt av marknaden. Schumpeter såg innovationen som en skapare av ekonomisk tillväxt och pådrivare av konjunkturcykler i och med att innovationer bröt ned tröga monopol- och oligopolstrukturer, dessa ersattes sedan med den effektivare fria konkurrensen. De nya innovationerna kommer att slå ut gårdagens innovationer, detta kommer att föra ekonomin framåt och skapa tillväxt.¹⁰ Även den sittande svenska regeringen tycks vara inne på samma spår, att det är dagens, och morgondagens, entreprenörer och deras innovationer som ska skapa den framtida tillväxten i Sverige.¹¹

Vad en innovation faktiskt är kanske inte är någon självklarhet och är således inte så lätt att sätta fingret på. Flera olika förklaringar bjuds om man letar i litteraturen. Åsa Lindholm Dahlstrand har en ganska så snäv definition av innovation och beskriver den som ”...*en ny produkt eller tjänst som introduceras på marknaden där kunder finner den så tillfredställande att de ökar sin efterfrågan till att även innefatta denna nya produkt/tjänst.*”¹² Här begränsar sig Lindholm Dahlstrand till att en innovation enbart är en produkt och att den måste ha en efterfrågan på marknaden. Vidare finns fler definitioner som innefattar ytterligare dimensioner i

⁷ Schumpeter, 2008, s. 112-122

⁸ Ibid, s. 59

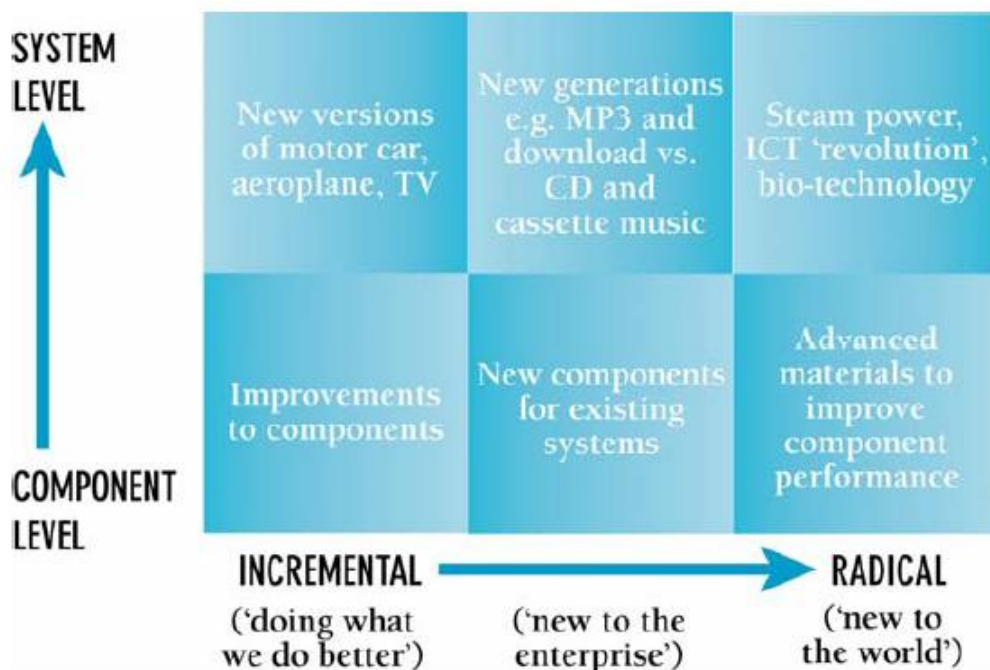
⁹ Kline & Rosenberg, 1986, s. 275-276

¹⁰ Schumpeter, 2008, s. 104-111

¹¹ Maud Olofssons nyhetsbrev, 2010-03-31

¹² Lindholm Dahlstrand, 2004, s. 22

begreppet. Mats Benner beskriver innovationer som nya idéer som används på en marknad. Han påtalar vidare att det rör sig om kopplingar mellan dessa idéer och marknaden, alltså inte bara uppfinningar och upptäckter utan både produkter och processer.¹³ Tidd et al. erbjuder oss en något mer djuplodande förklaring av begreppet. Innovationen finns i allt från komponent till system. Med det menar de att en innovation kan vara en *produkt* (förändring av vara eller tjänst), en *process* (ett nytt sätt att producera och distribuera), *position* (produkt som införs i en ny kontext) eller ett *paradigm* (förändring i ramverket som omsluter organisationen och dess verksamhet).¹⁴ Även andra forskare har givit liknande beskrivningar på vad som innefattas i själva innovationen.¹⁵



Figur 1.1 Olika dimensioner av innovation¹⁶

Vidare beskriver man även det faktum att innovationen kan ha olika grad av nyhet kopplat till sig, från inkrementell till radikal. Vid inkrementell förändring kan innovationen ses som en förbättring av det som redan görs. På den andra sidan av skalan ses de absolut radikala inno-

¹³ Benner (red.), 2005, s. 10

¹⁴ Tidd et al., 2005, s. 10-11

¹⁵ Kline & Rosenberg, 1986, s. 279

¹⁶ Tidd. et al., 2005, s. 12

vationerna som är helt nya för den kontext de verkar inom och omformar förutsättningarna för densamma.¹⁷ I figur 1.1 syns en sammansmältning av dessa två aspekter av en innovation. Till detta kan läggas den kopplingen som Kline & Rosenberg gör mellan grad av nyhet och osäkerhet. Ju större nyheten är för dess kontext desto större är osäkerheten kring innovationens mottagande på marknaden.¹⁸

Mycket av den forskning som finns kring entreprenörskap och innovationer riktar in sig på tiden efter det att en innovation är realiserad. Van de Ven et al.¹⁹ menar att för få studier har gjorts om hur innovationer skapas, utvecklas och omformas fram till dess att de är klara för att introduceras på marknaden. Detta är viktigt för att förstå den dynamik och process som ligger bakom de innovationer som skall skapa ekonomisk vinning. Van de Ven et al. har själva försökt att täcka en del av de hål, som de menar, finns inom fältet genom sin delaktighet i *The MIRP-studie*.²⁰ I denna studie fokuserar man på processen snarare än själva resultatet som innovationen utgör, det är alltså vägen fram till målet som är det intressanta snarare än målet i sig. Van de Ven et al. har även valt att benämna denna process *the innovation journey*. Resan karaktäriseras av divergerande och konvergerande faser som följer på varandra och som för utvecklingen av innovationen framåt. Van de Ven et al. är dock inte ensamma om att ha intresserat sig för denna skapande process. I artikeln *An overview of innovation*²¹ beskriver Kline & Rosenberg innovationsprocessen inte som ett linjärt händelseförlopp, utan snarare som en kedja av händelser som är länkade via loopar inte bara framåt utan även bakåt i processen. Detta kopplas sedan samman med uppkomsten av olika problem och lösningar. Skapandet av nya lösningar för att övervinna problem som uppstår är centralt, men även återanvändandet av gamla lösningar spelar en viktig roll för att driva processen framåt. På så sätt skrider processen inte bara rakt framåt genom att nya problem får nya lösningar, utan nya problem får även gamla lösningar och gamla problem får nya lösningar. Saras D Sarasvathy beskriver i sin artikel, *Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency*, från 2001 innovationen på ett mycket målande sätt genom att an-

¹⁷ Tidd et al. 2005, s. 11-12

¹⁸ Kline & Rosenberg, 1986, s. 276

¹⁹ Van de Ven et al., 1999

²⁰ Ibid

²¹ Kline & Rosenberg, 1986

vända sig av matlagning som en metafor för olika sätt att lösa ett problem. Sarasvathy exemplifierar hur en kock som ska laga till en soppa har två val. Hans första alternativ är att göra en soppa han känner till sen innan, han införskaffar då de ingredienser som behövs för att komma fram till ett känt resultat, en gammal lösning på ett känt problem således. Kockens andra alternativ är att använda sig av de ingredienser han har i köket och kombinera dessa till en helt ny och tidigare okänd soppa, en ny lösning på ett gammalt problem. Den sedan tidigare kända soppan var välbekant och han visste hur den skulle smaka om han följde receptet, men genom att tillaga den nya soppan handlar han under osäkerhet för hur resultatet skall bli och tar då en risk. Den nykomponerade soppan kan bli en hit eller ett misslyckande. Detta är ett tydligt och enkelt exempel på hur problem som uppstår i en process kan tacklas på olika sätt. Antingen använder man sig av kända lösningar eller också finner man nya alternativ.²²

De förklaringsmodeller på området som finns att tillgå har oftast sitt ursprung inom forskningsintensiva branscher där innovationerna är många och ofta har en hög prioritet inom organisationen,²³ eller så är de frukterna utav tankeexperiment²⁴. Modellerna syftar till att vara generella och möjliga att tillämpa på flera typer av innovationsprocesser inom flera olika branscher. Det är således inte helt klart hur robusta dessa modeller i själva verket är i sin strävan att belysa, beskriva och förklara innovativa processer. Bidrag som testar dessa modeller mot nya branscher finns dock att hitta. Tommy Larsson Segerlind visar i sin doktorsavhandling på hur innovationsprocessen inom ett företag i förläggarbranschen i Polen sett ut, med fokus på det innovativa teamet.²⁵ Genom att utöka modellens applikationsområde till nya branscher stärks modellens trovärdighet i egenskap av ett verktyg ämnat att förklara en svår-fångad process. För att ytterligare ge insikt i hur innovationer blir till, utvecklas, förändras, genererar intäkter och förändras på nytt är det av vikt att ytterligare testa dessa modeller på andra företag och branscher. Här hoppas vi att i denna uppsats skall kunna ge något slags blygsamt bidrag.

²² Sarasvathy, 2001, s. 243-246

²³ Se bl.a. Van de Ven et al., 1999 och Kline & Rosenberg, 1986

²⁴ Sarasvathy, 2001

²⁵ Larsson Segerlind, 2009

1.2 Problemdiskussion

Runt innovationer finns många olika aspekter att titta på och reflektera över. Inledningsvis kan det vara intressant att undersöka hur idén till en innovation uppkommer. Hur ser dynamiken kring själva idén ut och hur förändras idén över tid? Vilka är drivkrafterna som finns bakom förändring av en innovation? Vi kommer i denna uppsats till stor del koncentrera oss på själva processen och där kan det till att börja med vara av intresse att försöka ta reda på vilka viktiga aktiviteter som finns i en innovationsprocess. Vilka problem uppkommer i en process och hur finner man lösningar på de problem som uppstår? Hur ser förhållandet mellan allokering av resurser och innovationstakten i processen ut, finns det någon koppling mellan dessa?

1.3 Syfte

Uppsatsens syfte är att analysera en innovationsprocess i ett serviceföretag verksamt inom avfallshanteringsbranschen. Detta kommer att ske genom tillämpning av förklaringsmodellen *"Cycling the innovation journey"*²⁶.

1.4 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa oss i vår fallstudie till företaget Big Bag AB av främst två anledningar. Den första, och kanske mest avgörande, bottnar i tillgängligheten. Då vi haft personliga kontakter i företagets styrelse har denne hjälpt oss att få tillgång till personer som ställt upp på intervju, något som vi antar utan kontakter hade varit betydligt svårare. Det andra skälet till valet av företag har att göra med vilken bransch företaget är verksamt inom. Tidigare studier av innovationer har framför allt berört andra branscher²⁷ vilket gör att avfallshanteringsbranschen potentiellt skulle kunna uppvisa särdrag som gör den och företaget intressant. Slutligen kan sägas att fallföretaget varit passande för vår uppsats då det har rört sig om en begränsad tid och en relativt begränsad grupp människor som varit nyckelpersoner i processen. Detta har underlättat för oss att få en tydlig bild av processen.

²⁶ Van de Ven et al., 1999, s. 181-214

²⁷ Se bl.a. Larsson Segerlind (2009) och Van de Ven et al. (1999)

Vad gäller avgränsningar i tid har vi tittat på tidsperioden från och med det att de första initiativen till Big Bag togs fram till dess att en av grundarna valde att hoppa av (2003-2007). Detta har gjorts för att fånga den period vi kunnat samla in den största mängden data ifrån.

1.5 Disposition

I detta inledande kapitel har en bakgrund till temat i denna uppsats redovisats samt begreppen innovation, entreprenör och innovationsprocess presenterats. Därefter har en problemdiskussion föranlett uppsatsens syfte och slutligen en beskrivning av de avgränsningar som gjorts. I kapitel två redovisas den metod som vi har använt oss av, hur och vart ifrån data insamlats samt de urval som gjorts. Avslutningsvis i detta kapitel diskuteras uppsatsens validitet. I kapitel tre presenteras vår teoretiska referensram, bestående av en förklaringsmodell som är uppdelad i tre olika faser, Inledningsfas, Utvecklingsfas och Avslutningsfas. Denna modell använd som analysverktyg av fallstudien. I det fjärde kapitlet presenteras den insamlade empirin. Detta görs utifrån en inledande text och styrks sedan av citat för att ge en målande och förklarade bild av respondenternas syn på processen. Empirin presenteras enligt samma mall som förklaringsmodellen redovisas i föregående kapitel. Det avslutande kapitlet analyseras det empiriska materialet med hjälp av förklaringsmodellen. Även analysen följer samma disposition som teori- och empiriavsnitten gör. Därefter presenteras de slutsatser som dragits utifrån analysen för att svara upp till uppsatsens syfte. Slutligen avrundas arbetet med en avslutande diskussion där uppsatsen som helhet samt vidare forskning på området avhandlas.

2 Metod

2.1 Fallstudie

Vi har genomfört vår datainsamling i form av en fallstudie som grundar sig i tre intervjuer. En fallstudie är att föredra då man skall studera en specifik händelse eller process.²⁸ Fördelen med en fallstudie är att den kan ge en beskrivning och helhetsbild av det fenomen man vill studera. Den kan även vara till stor nytta då man vill skapa förståelse kring ett skeende.²⁹ Utifrån intervjuerna återges innovationsprocessen som en berättelse med ambitionen att ge läsaren en tydlig bild av vad som skett under resans gång. Vi försöker med andra ord att återskapa en bild av händelseförloppet för att på så sätt kunna påvisa de olika skeendena i processen. Detta tillvägagångssätt har inspirerats av den undersökning som Tommy Larsson Segerlind gjort runt innovativa processer men med skillnaden att vi i denna uppsats valt att tydligt skilja empiri- och analysavsnitt åt.³⁰ Intervjuerna syftar inte enbart till att belysa de olika personernas enskilda perspektiv och meningar, utan skall sammantaget belysa det inträffade händelseförloppet i processen.³¹ Dataredovisningen uppdelas i tre faser som har sin grund i den förklaringsmodell vi presenterar i teoriavsnittet och följs sedan upp med samma struktur i analysavsnittet. Genom att kategorisera empirin på detta sätt underlättas bearbetning och sökning i analysfasen.³² I empirin belyses vad de olika intervjupersonerna haft för uppfattningar om vad som har hänt i processen. Detta har redovisats genom ett flertal citat från de intervjuade. Denna redovisningsmetod har valts för att ge läsaren en tydligare helhetsbild av händelseförloppet snarare än bara ögonblicksbilder av en svåröverskådlig process.

²⁸ Merriam, 1994, s. 24

²⁹ Ejvegård, 2009, s. 36

³⁰ Larsson Segerlind, 2009, s. 119-124

³¹ Kvale & Brinkmann, 2009, s.167

³² Merriam, 19994, s. 139

2.2 Datainsamling

2.2.1 Sekundärdata

Sekundärdata rörande fallföretaget är hämtade från publikationer på nätet, så som, företagets hemsida, artiklar och företagets årsredovisningar³³. Dessa sekundära källor har varit en ingång för att initialt bilda oss en uppfattning inför de olika intervjuerna, samt kunnat stärka vissa uttalanden som gjorts i samband med intervjuerna.

De skriftliga källor som används i främst bakgrund-, teori- och analysavsnitt är till viss del hämtade från litteratur vi tidigare kommit i kontakt med via vår utbildning. Utöver detta har även en forskare på området³⁴ varit behjälplig med att tipsa om passande publikationer och artiklar på ämnesområdet. Förklaringsmodellen har valts dels på grund av att den på ett tydligt sätt förklarar och beskriver de viktigaste egenskaperna runt en innovationsprocess och dels då den har en tydlig struktur som varit relativt enkel att tillämpa.

2.2.2 Primärdata

Våra primära källor är de intervjuer som utförts med personer som varit aktiva under processens gång. Dessa har valts ut genom att personer med inblick i innovationsprocessen pekat ut andra nyckelpersoner som varit viktiga under utvecklingen av företaget och dess produkter.

Intervjuer gjordes med 3 stycken personer som haft stor betydelse för processen, en av grundarna (i empirin omnämnd som Grundare 1), nuvarande säljchef (i empirin omnämnd som Säljchefen) samt en investerare (i empirin omnämnd som Investeraren). Båda djupintervjuerna var ca två timmar långa och genomfördes med Säljchefen på Big Bags kontor i Enskede och med Grundare 1 hemma hos denne norr om Stockholm. Miljön var avslappnad och inga betydande störningsmoment aktualiserades under tiden för mötena. Intervjuerna byggde på en framtagen intervjumall³⁵ vars syfte var att täcka så många aspekter av processen som möjligt. Mallen bestod inte av en uppsättning konkretiserade frågor utan fungerade snarare som ett stöd och tema för att säkerställa att de aspekter av processen som vi var intresserade av berör-

³³ Affärsdata, årsredovisningar Big Bag, 2010-04-21

³⁴ Tommy Larson Segerlind, författare till *Team Entrepreneurship* (2009), som berör både innovationer och processanalys i sin avhandling.

³⁵ Se Bilaga 1

des.³⁶ Intervjupersonerna fick intervjumallen skickad till sig i förväg, detta gjordes för att låta intervjupersonen få tid att reflektera och minnas innan intervjutillfället, detta då flera av de aktuella händelserna låg flera år tillbaka i tiden. Intervjun med investeraren genomfördes per telefon då frågorna var av betydligt mer begränsad karaktär³⁷. Det insamlade materialet har möjliggjort att en nyanserad och mångfacetterad bild kunnat redovisas. I empirin belyses även situationer då andra personer än respondenterna står i centrum. Dessa händelser bygger utslutande på information som inhämtats under intervjuerna med respondenterna. Samtliga personer som omnämns i fallet har anonymiserats då deras identitet inte påverkat resultatet samt att två av personerna som förekommer inte kunnat komma till tals.

2.3 Urval

Vi har gjort ett urval vad gäller vilka ur processen som har intervjuats. Grundaren har intervjuats då denne varit med under hela den period vi valt att studera. Personen i fråga har även varit direkt delaktig i de flesta beslut som togs under, den för oss, aktuella tidsperioden. Utöver grundaren har även nuvarande försäljningschefen i företaget fått komma till tals. Denna person har valts på grund av att han på ett tidigt stadium initierats i processen och sedan kom att bli anställd i företaget. Samtliga av personerna har också rekommenderats av personer i företagets styrelse då dessa har ansett att de haft stor betydelse för Big Bags utveckling både som företag och vad gäller att utveckla de befintliga produkterna. Investeraren har intervjuats för att få en insikt i vad man fann attraherande i bolaget.

2.4 Validitet

Under samtliga intervjuer spelades samtalet in digitalt så att vi i efterhand kunnat gå tillbaka och kontrollera vad respondenterna sagt i de fall som oklarheter eller tveksamheter uppstått. Vi deltog båda under samtliga intervjuer vilket underlättat behandlingen av det empiriska materialet eftersom vi båda kunnat ta del av intervjumaterialet både på plats och i digital form i efterhand. För att säkerställa att det som beskrivs i empirin varit korrekt återgivet har samtliga respondenter fått ta del av materialet i efterhand för att kommentera och ge tillägg då detta

³⁶ Bell, 2008, s. 161-162

³⁷ Se Bilaga 2

varit nödvändigt.³⁸ Uppsatsen har också seminariebehandlats vid tre tillfällen inför färdigställandet. Under dessa seminarier har både handledare och opponenter kommit med värdefulla kommentarer som hjälpt oss att styra vårt material mot att på ett tydligare sätt uppfylla syftet.

³⁸ Andersen (red.), 1994, s. 80

3 Teoretisk referensram

3.1 Cycling the innovation journey

3.1.1 *Divergent och konvergent handlande*

Denna teori bygger på *The MIRP studie*, (Minnesota Innivation Research Program) som gjordes av Andrew Van de Ven, Harold Angle och Marshal Pool 1989. Under 1980-talet gjorde man långa fältstudier med fjorton forskningsteam. Studien inkluderade en stor variation av produkt-, process- och administrationsinnovationer. MIRP-studiens forskare ramade in varje innovationskoncept, implementering och avslut. Man använde sig av olika metoder och tidsramar för att kunna anpassa studien till den innovationsprocessen just de studerade. Dock hade man ett gemensamt ramverk för att kunna jämföra de olika innovationerna. Ramverket fokuserade på fem olika egenskaper för att definiera innovationsprocessen: Ide, utfall, människor, transaktioner och kontext. Mer specifikt definierades innovationsprocessen som ”*new ideas that are developed and implemented to achieve desired outcomes by people who engage in transactions with other in changing institutional and organizational contexts*”.³⁹ I de fjorton olika innovationsstudierna hittade man ett dussin gemensamma nämnare under uppbygg- nads- och implementeringsfasen.⁴⁰ Dessa gemensamma nämnare beskrivs nedan.

3.1.2 *Initieringsfas*

1. Innovationer initieras inte genom en impuls från ett enstaka ögonblick, inte heller från en dramatisk händelse, eller av en ensam entreprenör. I de flesta fall är det en utdragen mognadsprocess som varar under flera år och innehåller ett stort antal slumpvis betydande händelser som föranleder innovationsprocessen.
2. Samlade insatser för att initiera innovationsprocesser kommer från ”chockartade” händelser antingen externt eller internt i organisationen.
3. Man lägger upp planer för hur man ska få riskkapitalister att investera för att kunna anskaffa sig de resurser som behövs för innovationsutveckling. I innovationsutveck-

³⁹ Van de Ven et al., 1999, s. 6-7

⁴⁰ Ibid, s. 182

lingar behöver man oftast söka ytterligare kapital för att göra en innovationsidé till praktisk realitet.

3.1.3 Utvecklingsfas

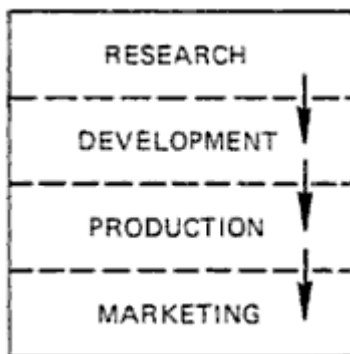
4. I ett tidigt stadium efter att utvecklingsfasen börjar, utvecklas de ursprungliga idéerna till ett stort antal nya idéer och aktiviteter som resulterar i divergenta och parallella sidospår.
5. Bakslag och misstag är ofta förekommande eftersom det sker oförutsedda händelser i innovationsprocessens omgivning, dessa händelser kommer att påverka innovationens grundförutsättningar. Allteftersom bakslag inträffar kommer resurserna och utvecklingsprocessen att spridas åt olika håll. Initialt för att motverka dessa bakslag gör man justeringar av resurser och tidscheman för att frambringa ett lugn i implementeringsfasen, men på lång sikt kommer oftast problem tillbaka som en ”snöbollseffekt” och skapar onda cirklar av problem.
6. För att göra sig av med problem förändrar man ofta kriterierna för framgång och misslyckande. Dessa förändringar kan skapa maktkamper mellan resursägare och innovationsskaparna.
7. De som arbetar med innovationen gör det oftast på obestämd tid, och i de flesta fall har innovationsprocesser stor personalomsättning.
8. Investerare är hela tiden delaktiga under utvecklingsprocessen och antar kompletterande roller. Problem i utvecklingsprocessen löses sällan utan medverkan av dessa investerare.
9. Innovationsgrupper skapar relationer till andra organisationer för att skaffa sig de resurser, den kompetens och de rätta tillgångarna för att utveckla sin innovation. Till en början fungerar varje relation mellan innovationsgrupp och samarbetsorganisation som en egen ömsesidig relation. Men allt eftersom saker sker och förhållanden förändras länkas varje samarbete samman till ett stort nätverk av samarbetande organisationer.
10. Entreprenörer är ofta involverade i aktiviteter utöver deras innovationsarbete. Genom att arbeta med konkurrenter, branschorganisationer och statliga myndigheter skapar de en infrastruktur som är nödvändig för att upprätthålla processen.

3.1.4 Avslutsfas

11. Implementeringen startar inte då innovationen är klar utan den påbörjas oftast under utvecklingsperioden genom att sammansätta det ”nya” med det ”gamla” eller genom att omarbete innovationen så att den passar det rådande läget.
12. Innovationsprocesser avslutas då innovationen implementeras eller då resurser tar slut. Om den är lyckad eller misslyckad avgörs av dess investerare, men dessa bedömningar är oftast missvisande eftersom innovationens öde påverkar deltagarnas fortsatta karriär.⁴¹

3.1.5 En cyklisk modell av divergerande och konvergerande handlande

För att förklara dessa tolv observerade processer kan man använda sig av en del förklaringsmodeller. Den mest kända modellen togs fram av Everet Rogers som beskrev innovationsprocessen som en linjär sekvens av olika stadium. Processen börjar med en idé som kommer från iakttagelser av behov eller problem som kan lösas. Senare utvecklas idén till en utvecklingsfas för att slutligen produceras och realiseras till dess användare.



Figur 3.1 Den linjära innovationsprocessen⁴²

MIRP-studien föreslår en annan förklaringsmodell (se figur 3.2) som förklarar innovationsprocessen som en icke linjär process av divergerande och konvergerande händelser som kan komma att repeteras över tid och på olika organisatoriska nivåer och cykeln förnyas sig allteftersom organisationen skaffar sig nya resurser.⁴³ De föreslår därför en cyklisk modell för att

⁴¹ Van de Ven et al., 1999, s. 182-183

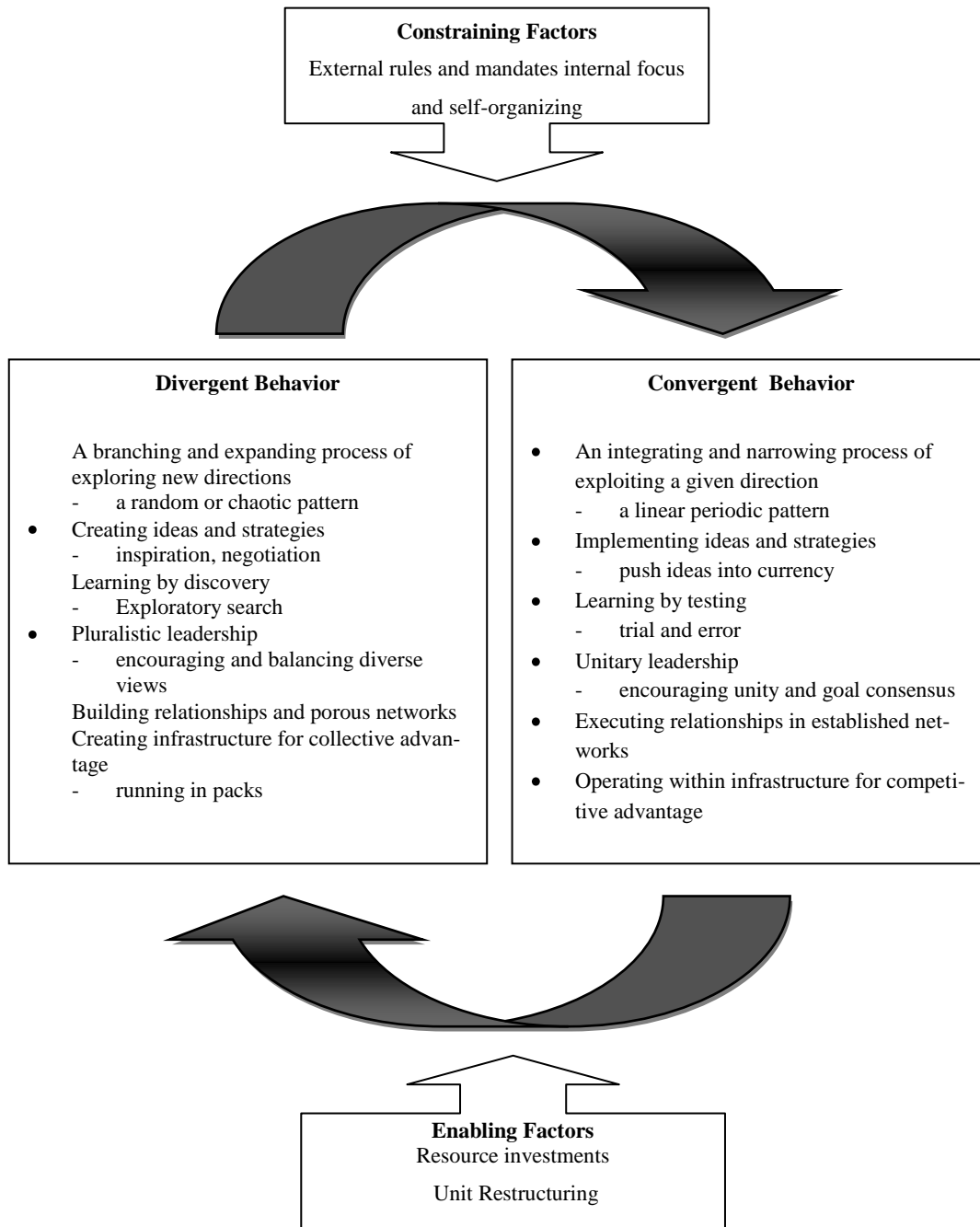
⁴² Kline & Rosenberg, 1986, s. 286

⁴³ Van de Ven et al., 1999, s. 184

förklara den temporära dynamiken i en ständigt föränderlig miljö som organisationsförändringar och innovationsprocesser befinner sig i. Denna modell består av olika vägval av divergerande och konvergerande beslut. Enligt modellen är en förnyelse av cykeln möjlig på grund av ett tillflöde av nya resurser som förändrar kontexten, men även av externa regler och självvalda riktningar.

Den divergerande perioden innehåller den komplexitet som infinner sig då man inför nya resurser i ett system. Komplexiteten resulterar i ett stort antal vägval och en situation av ganska kaotisk karaktär. I den divergerande perioden måste man beakta och besluta om vilken väg man ska gå. Den konvergenta perioden är en integrerande och avsmalnande period som fokuserar på att testa och exploatera en vald riktning. Den reducerar komplexiteten och förflyttar processen in i en period av mer balanserad karaktär. Den konvergerande perioden tvingas fram genom externa lagar och genom organisatoriska mandat som begränsar antalet vägval. Varje vägval man tar ger i sin tur upphov till nya divergerande perioder och innovationsprocessen får utifrån det här perspektivet hela tiden upprepade cykler av divergerande och konvergerande beslut. Varje cykel av divergerande och konvergerande vägval möjliggörs av nya resursinvesteringar och begränsas av externa regler och interna begränsningar av antalet vägval. Varje cykel börjar med ett organisatoriskt ordnande och införandet av resurser från externa källor, följt av en sökande, divergent period som upphör då resurser är förbrukade eller då man har hittat en lösning som avslutar perioden och för den in i en konvergerande fas av fokuserat handlande för att utforska lösningen eller leta efter andra alternativ. Dessa cykler kan gestalta sig på olika nivåer i innovationsprocessen, (individ, grupp, organisation eller bransch). En stor cykel kan oftast brytas ner i ett större antal småcykler. Denna modell karakteriseras av egenkännande vilket betyder att cykeln gestaltar sig på liknande sätt i alla nivåer under den tid en process undersöks, dvs. om man tittar på en specifik nivå kan man hitta likheter med andra nivåer med divergerande och konvergerande processer.⁴⁴

⁴⁴Van de Ven et al., s. 184-186



Figur 3.2 Cycling the innovation journey⁴⁵

⁴⁵ Van de Ven et al., 1999, s. 185

4 Empiri

4.1 Big Bag

Big Bag är ett serviceföretag som sysslar med att ta hand om och sortera byggavfall. Genom sin innovativa lösning kan de minska antalet stora och otympliga containrar som används vid byggarbetsplatser för att slänga avfall i. Innovationen är en säck liknande IKEA-kassen fast i en betydligt större modell. Denna kasse kan köpas av företag och privatpersoner hos utvalda återförsäljare eller direkt från Big Bag. Då kassen är fylld med byggavfall hämtar Big Bag upp den och kör den till sina sopsorteringsstationer för sortering. Big Bags affärsidé är att: *”värna om miljön samt spara tid och pengar till sina kunder, genom en effektiv och modern avfallshantering. Genom att utmana traditionella idéer och slentrianmässigt hanterande av restprodukter, fortsätter Big Bag att modernisera avfallshanteringen”*⁴⁶.

Big Bag startade sin verksamhet i mitten av 2003. Sedan helåret 2005 har omsättningen ökat från ca 13 miljoner kronor till att helåret 2008 omsätta närmare 100 miljoner kronor.⁴⁷

4.2 Personerna i processen

Grundare 1 (G1) är tillsammans med *Grundare 2* ena halvan i duon som startade upp Big Bag. G1 har tidigare arbetat med ekonomi och IT. Då han under en längre tid kände att han inte trivdes med att ha chefer över sig tog han steget till att bli sin egen. Han startade då, tillsammans med några tidigare kollegor, det som kom att bli en av Nordens största nummerupplysningar. G1 kom under sin tid i Big Bag främst att ansvara för bolagets ekonomiska frågor, både vad gäller den löpande verksamheten och de olika finansieringslösningarna. G1 var den som i oktober 2007 kom att lämna företaget via en utförsäljning till en extern part.

⁴⁶ Big Bags hemsida 2010-04-08

⁴⁷ Affärsdata, årsrapporter BIG BAG 2010-04-21

Grundare 2 (G2) är den andra personen i duon som startade upp Big Bag. G2 kände sedan tidigare G1 då han var gift med en släkting till denne. G2 har tidigare drivit ett bolag verksam inom byggbranschen vilket gett kontakter som visat sig användbara i processen. G2 har främst ansvarat för den operativa delen av bolaget. G2 är än i dag aktiv i bolaget och innehar fortsatt en betydande del av företagets aktier.

Säljchefen (SC) är bror till G2 och är idag ansvarig för försäljning på Big Bags kontor i Enskede strax söder om Stockholm. När Big Bag startade sin verksamhet drev SC en firma i Spanien, något som kom att visa sig få en viss betydelse för processens gång. SC har haft mycket kontakt med kunder vilket gjort att han varit intressant att höra för att få detta perspektiv av processen.

Tidigare anställd (TA) involverades i Big Bag då avfallssortering skulle integreras i företaget och hade under en period huvudansvaret för detta område. TA hade sedan tidigare kunskaper inom detta område då han arbetat med liknande uppgifter i ett annat företag. TA kom även att fungera som företagets VD under en period. TA är idag inte längre aktiv i bolaget.

Investeraren (IV) arbetar inom finansbranschen i Stockholm med rådgivning vid bland annat förvärv, avyttringar och finansieringslösningar. IV driver även, tillsammans med ett antal andra investerare, det bolag som kom att investera i Big Bag under slutet av fallstudien. Detta bolag är idag huvudägare i Big Bag.

4.3 Från idé till färdigt koncept

4.3.1 Inledningsfas

Inledning av samarbete

Under 2003 får G2 ett erbjudande om att ta över en verksamhet från ett företag som vill skal ner sina verksamhetsområden. G2 kontaktar G1 för att höra om denne är intresserad av att bli samarbetspartner med honom. Grundarna diskuterar möjligheterna och söker finansiering för att genomföra verksamhetsköpet, men säljarna drar sig ur.

”G2 kom hem till mig och sa att vi har möjlighet att ta över en verksamhet som redan rullar runt. Vi höll på att räkna på det där i ett par månader och beslöt oss för att köpa. Allt var klart men i sista minuten drog sig säljaren ur.”(G1)

Resa till Spanien

G2 åker på Weekendsemester till Barcelona där han uppmärksammar en säck vid byggarbetsplatserna som byggarbetarna slängde skräp i. Han får då en idé om att samla ihop byggavfall i säckar. När han kommer hem från resan kontaktar han G1 och berättar om idén. Säckarna har vid det här skedet redan funnits i Sverige men användes tidigare till att köra ut spannmål och grus i. Man hade förmodligen använt dem i samma syfte vid arbetsplatserna i Spanien men byggarbetarna hade antagligen omedvetet börjat slänga skräp i dem.

”G2 ringde till mig och sa att han hade varit nere i Barcelona och frågade, ’soppåsar är det något du kan tänka dig att hålla på med?’ Jag sa att det låter skittråkigt men att vi kan i alla fall sätta oss ner och rulla runt det.”(G1)

”Det var någon historia som de skulle göra men som det aldrig blev någonting av, så då sa G2 att ’då kör jag säckarna istället’.”(SC)

G2 kontaktar då sin bror SC som driver en partybutik i Spanien och frågar om han kan ta kontakt med en tillverkare av de säckarna som han hade sett i Spanien. SC får tag på säckar via den spanska tillverkaren och skickar dem till Sverige.

”Hans bror, SC, hade en butik i Spanien. Vi ringer till honom och frågar om inte han kan ta kontakt med tillverkaren av säckarna.”(G1)

”Brorsan lyfter på luren och ringer mig, jag bodde ju i Spanien då. Fick samtalet och han sa ’brorsan, säckar, fixa/.../’ eftersom jag hade en butik i Spanien och talar flytande spanska fick säljaren snabbt förtroende för mig och fixade kredit och allt på en gång”(SC)

4.3.2 Utvecklingsfas

Söka kunder

Det enda sättet att få reda på om säckarna fungerade var att låta ett företag testa dem gratis. G2 hade tidigare lagt golv åt ett byggföretag som han fortfarande hade lite kontakter med. G2 tog kontakt med detta företag och förklarade sin idé och att de kunde få testa säckarna.

”G2 hade ju lagt golv åt byggföretaget kungsfiskaren, där han hade lite polare och sa att ’nu har vi beställt säckar’ och förklarade lite hur det skulle fungera. De var till en början lite tveksamma men sa att de kunde testa för att vara lite schysta” (G1)

G1 och G2 skrev ut listor på alla nummer till byggföretag runt om i Stockholm och började ringa runt för att sälja in iden. Företagen nappade inte och undrade varför de skulle köpa tjänsten, de hade alltid använt sig av containrar eller kört bort avfallet själva.

”Vi printade ut Eniros alla byggföretag i Stockholm och började ringa runt, jag i den ena ändan och G2 i det andra. Vi sa att vi har en ny ide till att samla in byggavfall. Vi fick in dem på ett par ställen/.../ Det svåra var att få folk att förstå att det var en smidig grej.” (G1)

Transport

När försäljningen kom igång uppstod ett problem. Säckar hade de, och köra ut dem kunde de göra på egen hand men de hade inga lastbilar som kunde hämta upp dem, samt att de inte kunde ta betalt för transporten på en gång. Detta beroende på att de vid hämtningstillfället inte visste vad säcken vägde och kunde då inte avgöra vad slutpriset skulle bli. När de skulle lämna av avfallet så vägdes avfallet in på återvinningscentralen och de fick betala för den vikt som skulle lämnas av.

”Då kom det första problemet, hur vet vi hur mycket säckarna väger? Vi ville ju fakturera så tidigt som möjligt. Så om vi kunde väga upp säckarna redan på plats, då kan vi ju fakturera direkt. Så vi köpte vågar till kranarna på lastbilarna. Vi kunde nu även hämta upp flera säckar på olika byggarbetsplatser.” (G1)

För att lösa problemet med transporter ringde de båda grundarna runt till olika transportbolag och fick till slut tag på ett företag som till ett hyfsat pris kunde hämta upp säckarna. Men ett samarbete med en transportfirma kostade pengar vilket vid det här tillfället var en bristvara för bolaget.

”Säckarna hade vi, köra ut dem kunde vi göra själva men vi hade ingen som kunde hämta upp dem och vi hade egentligen inga pengar/.../ Då ringde jag en kille jag kände på ALMI och sa att vi ville komma upp och presentera vår ide och att vi trodde den var bra. Det var lite svårt att få kapital då det var i slutet av lågkonjunkturen, det var ungefär som nu men inte lika hårt. Vi kom upp och presentera, fick lite klapp på ryggen och så sa han att 'ni får en kvarts miljon så kan ni starta upp det här.' Och i och med det var egentligen grundfinansieringen löst.”
(G1)

Ny färg

Från början var säckarna vita och syntes dåligt när de stod på gatan. För att öka synligheten var de tvungna att ändra färgen.

“När vi fick in dem på några ställen började de ju synas. De var ju vita från början... Vi ändrade färg till orange, det var ganska tidigt faktiskt. Jag läste i någon artikel att det var vår VD som hade sagt att det var han som hade gjort det men det är helt felaktigt. Vi satt och diskuterade om vad vi skulle göra för att de skulle synas. Ambulansen var ju orange från början, televerket hade också orangea fordon tidigare och de syntes tydligt, så det fick bli orange.”
(G1)

”Den var vit från början och syntes inte i snön eller vad det var. Man tittade på vilka färger som skulle kunna fungera och den där passade bra. Vi anlätade också en reklambyrå som gjorde vår profilering med typsnitt och allt.” (SC)

Företagsnamn

Namnet Big Bag togs från ett allmänt namn på säckarna. De kallades för *big bags* runt om i världen.

”De kallades ju för big bags allmänt i världen bara för att det var stora säckar. Då ringde jag till patent och registreringsverket och kollade om jag kunde registrera namnet. Då sa de att 'nej det finns redan ett bolag som heter det'. Vi var från början ett handelsbolag och problemet kom när vi skulle ändra till aktiebolag. Sen ringde jag senare igen av någon anledning och då sa de att 'det där bolaget som heter big bag ligger under likvidation så ni kan ta det.'”
(G1)

Nytt säljargument

Big Bag hade svårt att konkurrera med de redan befintliga containrarna som byggföretagen redan använde. Försäljningen gick trögt och det var svårt att få byggföretagen att förstå fördelarna med Big Bags produkt.

“Under den här tiden då vi startade upp kom Naturvårdsverket, tror jag det var, med nya direktiv. De bestämde att allt avfall skall sorteras vid sin källa. Det var ju en lyckoträff för vi har ju säckar som underlättar sortering av olika sorters avfall, trä i en, betong i en och så vidare. De behöver dessutom inte ställa ut en container i stan som kräver tillstånd. Säckarna kräver inget tillstånd och dessutom visste inte gatukontoret och polisen hur och om de skulle ta betalt för det här. Det har aldrig blivit någon avgift för säckarna, men det bestämdes att de inte fick stå på trottoaren utan de skulle stå på gatan.” (G1)

Man ändrade nu strategi i sina försäljningsargument till kunderna.

”När vi fortsatte att ringa till företagen så hänvisade vi till de här riktlinjerna som Naturvårdsverket hade infört. Ni måste ju ha säckar, ni kan ju inte ställa upp en container för varje material som ska slängas. Då började det lossna lite grann och sen kom ökningen som en lavin” (G1)

Utökning av verksamheten

Ett problem som återkom var transporterna. Samarbetet med transportföretaget fungerade inte som man hade tänkt sig.

”Det var en hel del strul. De hämtade upp våra säckar på vägen från och till sina körningar” (G1)

Grundarna bestämmer sig för att köpa egna lastbilar.

”2004 skaffade vi två egna chaufförer plus bilar, tidigare inhyrt, fördelen är kontroll på hämtningstider, bättre effektivitet, jobbar för bolaget och något billigare.”(G1)

För att tjäna på transportererna fick man lägga på en viss procent på priset till kunden för att täcka kostnaderna, plus att de ville ha en vinstmarginal.

”Om vi tog en säck med till exempel betong och körde den till återvinningscentralen så tog de 100 kr där och vi tog 150 kr av kunden.” (G1)

Detta skapade dock tveksamhet hos kunderna.

”Kunden tyckte att om jag åker själv som jag gjorde förut så fick jag bara betala 100 kr, alltså priset för att lämna av soporna/.../ men vi ville ju tjäna på det här, vi tog så det sved lite grann. Vi ville få dem att förstå hur pass bra grej det var för dem, att slippa hålla på och sortera och skaffa tillstånd. Det blir billigare på det sättet.”(G1)

”Antingen ställer du dig och sorterar på Sveavägen, eller så sköter Big Bag det åt dig/.../ Fördelen är att de kan lämna säckarna och åka till nästa arbetsplats och veckla upp nya. Tidsbesparingen, som man brukar säga ’tid är pengar’”(SC)

Containrar i sortimentet

Kunder som arbetade med stora rivningsarbeten tyckte att säckarna var för små och började därför efterfråga containrar.

”2004 ville jag även ha in container i vårt utbud. Det fanns en viss efterfrågan, samt skulle att det fånga upp dem som inte ville ha säck i alla lägen. G2 sade nej och menade att det skulle konkurrera mot säckarna. Jag höll inte med, och idag har Big Bag 100 tals containrar och ingen konkurrens mot säcken kan siktas.” (G1)

”Det kändes som en naturlig bit, kunderna efterfrågade containrar, vissa jobb är containerjobb och vissa jobb är säckjobb. Det har funkat bra. Det som är skillnaden med containrar är att de behöver tömmas när den är full. Har man en säck kan man bara vika upp en ny när den är full/.../ Vi började kalla containrarna för BIG BOX men det ångrade vi oss efter ett tag. Vi ska heta Big Bag, varför börja med ett nytt varumärke/.../ Egentligen är säckarna och containrarna konkurrenser, men det är som att Volvo säljer bilar men har ingen egen verkstad.”(SC)

Men införandet av containrar innebar dock några problem.

”En container ställer helt andra krav. Rivare vill ha tömning på direkten annars står bygget still och då har vi fenomenet stockholmstrafiken som inte är bra... Det är en nackdel med container, det finns två typer som kräver två olika sorters bilar. Bara det är ju en dålig grej, den bilen kan inte åka dit och göra det jobbet för det är inte den sortens container.” (SC)

Fler storlekar

Säcken fanns från början bara i en storlek vilket för vissa kunder skapade problem då deras avfall var av olika karaktär. Samt att man införde en säck för målare.

”Det fanns bara en säck från början, den kvadratiska. Sen satte vi oss ner och sa att vi ska designa om säckarna så att det finns en för pirra och en större som passade in på dörrar. Det här hörde ju vi när vi ringde, att 'vi får inte ner våran dörr, vi måste såga ner den för att få ner den i eran säck'/.../ Jag ringde till patent och registreringsverket och fick de nya designskyddade. Det gick för alla utom den säcken som fanns från början eftersom den hade funnits på marknaden mer än två år.” (G1)

”Vi började bara med kubiksäcken sen ville kunderna slänga trä, till exempel dörrar. Dörrar får man inte ner i en kubiksäck. Brorsan insåg det där ganska snabbt, att vi behöver en XL säck/.../ Det gäller att ha rätt produkt på rätt plats” (SC)

"G2 kom en dag och sa att han hade tagit fram en säck. 'Den heter målarsäcken och den är så jäkla bra till målarna som de ska slänga burkar i.' Jag trodde inte på idén, det var en dålig grej, det gick bara ut typ 100 säckar av 5000. Jag tror att de ligger kvar borta firman än idag." (G1)

"Vi har en produkt mot målarbranschen, en målarsäck. Vi har varit ute på målardepåerna och pratat med målare, men dom är väldigt reserverade mot nya produkter/.../ Skillnaden är designen eftersom den är gjord för annat innehåll. Skillnaden med målare är att för dem är säcken en kostnad medan byggarna ser säcken som en intäktsmöjlighet. Det som är svårt med målarna är att de inte förstår hur mycket tid de förlorar på att köra bort soporna själva."(SC)

Att införa flera storlekar innebar dock en viss förvirring hos kunderna.

"vi har färgkodat banden för att kunderna ringer in och säger att de ska ha en stor och en liten säck. Då sa jag, 'tjena kompis jag har fem olika storlekar vilken ska du ha?' Nu kan vi fråga vilken färg de har på banden och skicka dit nya säckar." (SC)

Egen sortering

G1 läste en artikel i en finansstidning, den handlade om en före detta elithandbollsspelare som hade avslutat sin karriär och startat en återvinningscentral i Småland.

"2004 läste jag en artikel i en finansstidning om en handbollsspelare som hade slutat med sin satsning på elitnivå. Han hade startat en återvinningscentral, jag tror det var nere i Småland/.../ Jag läste och tänkte, han omsatte 40 miljoner och jag tror han hade 20 procent i marginal bara på avfallet. Då sa jag till G2 att det här med sortering jag tror på det, vi ska sortera vårt avfall själva. Vi behöver inte åka till en återvinningscentral och betala, utan jag tror att vi kan göra det här bättre och billigare själva." (G1)

Av olika anledningar dröjde implementeringen av avfallssortering. I samband med att man tar kontakt med ett företag rörande ett samarbete samt flyttar till nya lokaler tar tankarna på egen avfallshantering fart igen.

”G2 tyckte att vi skulle flytta eftersom det här kommer att växa. Men jag tyckte att vi skulle vara kvar ett tag till, men det blev ganska perfekt faktiskt/.../ Vi kom dit och sen började vi anställa lite”(G1)

”Det slumpade sig så att G2 träffade TA som då jobbade på ett företag som vi funderade på att starta ett samarbete med runt avfallshanteringen. Eftersom vi inte sorterade själva försökte vi få tag på andra som kunde ta hand om avfallet.” (G1)

”Vi gjorde valet att börja med sortering för att vi såg att de fanns mycket pengar att tjäna. Vi började sortera här på gården tills vi kom överrens med ett företag i Gladö Kvarn om att få en bit mark att sortera på där. Dom var våran dåvarande huvudmottagare.” (SC)

TA hade en hel del bra idéer runt avfallet och anställdes därför av Big Bag.

”När TA skulle anställas så pratade först G2 med honom och sen pratade jag med honom. Jag sa att jag är väldigt intresserad av sortering, vad tror du om det? Han sa ’det ska ni, ni ska sortera, det är en skitbra grej’/.../ TA fasades in i företaget men hade inget anställningskontrakt. Han och jag började köra stenhårt på det här att vi skulle köra sortering. Han satte igång det där och som en grävling började han mecka.” (G1)

”Jag kände en polare vars klasskompis var en av cheferna på en återvinningscentral i Gladö Kvarn som jag ringde och frågade om vi kunde få hyra en del av marken där vi kunde hålla på med egna maskiner/.../ efter mycket om och men fick vi börja där.” (G1)

4.3.3 Avslutsfas

Försäljning

Hösten 2007 säljer G1 sin del av bolaget. Redan tidigare hade G1 haft tankar på att sälja då samarbetet med G2 inte fungerat på ett helt tillfredställande sätt.

”Jag ringde min mentor och han kände en kille som jobbade på Investerarscervic som sa att vi kommer över till er så kan vi prata lite. Dem kom över och jag förklarade problemet. Men de undrade om vi verkligen skulle ta det här stora steget, ni har ju ingen styrelse, ni tar ju

bara besluten över bordet och tjafsar. Ni måste ju ha en styrelse så ni kan dra det runt bordet/.../ Vi anställde en styrelse men det funkade inte.” (G1)

”Jag hade lite koll på bolaget då jag sett säckarna runt om i Stockholm och tyckte det var en kanonidé... Första kontakten togs med bolaget för att höra om de behövde anlita en rådgivare. Vid den tidpunkten hade de dock redan anlitat rådgivning och bestämt sig för att sälja bolaget.” (IV)

”Vi fick i alla fall kontakt med en köpare. Men hon ville ha ett rent bolag, ’jag vill ha allt förutom er två’/.../ Men G2 ville jobba kvar, han hade ändå börjat acceptera att det är så här det måste bli/.../ Allt var klart och vi kunde skriva på. Samma dag eller dagen innan vi ska skriva på ringer IV och frågar hur det går med försäljningen. Då sa vi att vi ska skriva på idag. Det blev så där ’stopp, stopp, stopp, hoppa in i en taxi och åk upp till mig.’ Vi åkte dit och drog igenom allting och då sa IV att ’ jag kan tänka mig att köpa men jag vill inte köpa 100 % så en av er måste stanna kvar.’ Då sa jag att jag kan gå och G2 ville ju vara kvar. Så vi tackade nej till det första erbjudandet.” (G1)

”Då fanns redan en långtgående och exklusiv dialog med en köpare, men senare på sommaren hade förutsättningarna ändrats/.../ För oss var det ett par intensiva veckor då vi gick igenom bolaget och på senhösten gick transaktionen igenom.” (IV)

”Det var framförallt psykologiska orsaker som gjorde att jag sålde bolaget, jag hade helst velat vara kvar eller kört det själv, men det var G2 som hade kläckt det lilla fröet så det var som att han var mer värd att driva det vidare om han nu ville.” (G1)

”Vi blev majoritetsägare genom att förvärva samtliga G1s aktier plus att vi genomförde en mindre nyemission. Vi trodde på säcken som innovation och dessutom hade bolaget en stark tillväxttakt om över 100 procent årligen/.../ Material kommer att bli dyrare och återvinning mer betydelsefullt i framtiden/.../ Jag tror att detta är början på en lång trend och här ligger Big Bag helt rätt. Det är en innovation som lyckats ändra beteendet i en bransch.” (IV)

”Dem kom inte överrens och det är klart att det inte går att köra vidare när det är så” (SC)

5 Analys och slutsats

5.1 Inledningsfas

Förklaringsmodellen ”Cycling the innovation journey” gör gällande enligt första punkten i inledningsfasen att en rad olika, från varandra skilda, slumpartade händelser leder fram till innovationsprocessen i den inledande fasen.⁴⁸ Dessa händelser går att finna på olika ställen i vårt fall. Till att börja med var det en helt skild händelse som fick de båda grundarna att från början överväga att arbeta tillsammans, erbjudandet om att ta över en redan existerande verksamhet. Då uppköpet av en befintlig verksamhet rann ut i sanden öppnade detta för möjligheten att ägna sig åt någonting annat. Om affären att ta över denna verksamhet gått igenom är det mycket möjligt att G2 aldrig hade brytt sig om att uppmärksamma den affärsidé han sprang på under sin Barcelonaresa. Man kan således säga att denna till synes separata händelse skapade en förutsättning för att ägna sig åt något helt skilt från det man tidigare tänkt sig.

Den resa som G2 gör till Spanien kan också ses som en slumpartad händelse. G2 var sedan tidigare verksam inom byggbranschen och uppmärksammade idén. Han såg då att användningen av säckarna var något som inte tillämpades i Sverige. Att ha denna insikt är inte en självklarhet om man saknar kunskap om byggbranschen, men det hade G2. Nästa viktiga förutsättning är den att SC vid tillfället var verksam i Spanien och hade goda möjligheter att förmedla den inledande kontakten med leverantören och även få fram ett parti säckar relativt smidigt. Utan denna koppling till Spanien hade de båda grundarna fått välja en annan väg då de skulle få tag på sina produkter. Detta faktum har fungerat som en tidig motivationshöjare då grundarna snabbt fick tillgång till sina varor.

I fallet Big Bag är inledningsfasen relativt kort. Att så var fallet beror på det faktum att förutsättningarna för bolaget grundade sig just på att innovationen blev av. Man var således tvungna att tidigt initiera produkten för att kunna bedriva verksamheten. Den korta initieringsfasen beror även på det faktum att man inte hade resursmässiga förutsättningar för att kunna bedriva en längre och mer kostsam inledningsfas med divergerande valmöjligheter. Man leddes då in i

⁴⁸ Van de Ven et al., 1999, s. 182

en tydligt konvergerande fas eftersom förutsättningar för en divergerande inte existerade. Inledningsfasen och de övrig faserna blir således tydligt sammankopplade, något som förklaringsmodellen hävdar vara vanligt förekommande, enligt elfte punkten i modellen.⁴⁹

5.2 Utvecklingsfas

Så som modellen säger förekommer en rad divergerande och parallella sidospår samt olika valmöjligheter i innovationsprocessen.⁵⁰ Dessa kan ses ibland annat valet att utöka verksamhetens omfattning till att innefatta egen transport, containrar och sortering. Dessa aktiviteter uppkommer antingen som en efterfrågan hos kund eller som ett strategiskt beslut från företagets sida. Dessa aktiviteter utvecklas parallellt med grundinnovationen. Utöver utvecklingen av dessa sidoidéer kom även säcken i sig att förändras och förfinas. Detta gjordes genom att färgen skiftades från vit till orange för att lösa problem kopplade till synlighet och exponering. Storleken ändrades efter kundens önskemål och banden på säckarna fick olika färger för att underlätta vid beställning av de nya storlekarna. Som synes sker här flera olika parallella cykler i innovationsprocessen. Dels den stora cykeln direkt kopplad till säcken och utvecklingen av denna samt mindre cykler och sidospår kopplade till tjänsten som helhet exempelvis sortering, containrar och transporter.

Bakslag som förändrar processens förutsättningar, så som modellen påtalar i femte punkten⁵¹, kan skådas på framför allt två ställen i vårt fall. Dels de problem som var kopplade till transporterna och dels den säck som togs fram specifikt för målare. Transporterna kom att vara ett bakslag i den mening att man inledningsvis inte kunde hämta säckarna själva och då blev tvungna att anlita en transportfirma. Detta kom i förlängningen att bli ett problem då samarbetet inte fungerade tillfredställande eftersom transportfirman hämtade säckarna till och från sina egna körningar, något som inte var optimalt för Big Bag. Man blev således tvungen att anställa egna chaufförer samt skaffa lastbilar vilket kom att ändra förutsättningarna i och med att företaget växer både vad gäller antal anställda och verksamhetsområde. Det andra bakslaget är den satsning som gjordes på den så kallade ”målarsäcken”. Detta visade sig vara en

⁴⁹ Van de Ven et al., 1999, s. 183

⁵⁰ Ibid, s. 184-196

⁵¹ Ibid, s. 182

produkt som marknaden inte efterfrågade. Detta kom att kosta resurser då det i slutändan tycks ha varit en återvändsgränd. Dessa är båda exempel på bakslag och problem som uppstår under processens gång. I situationer runt vägval och bakslag uppstår dessutom ofta meningsskiljaktigheter, vilket kan leda till maktkamper mellan de olika aktörerna. Vi i vårt fall leder dessa meningsskiljaktigheter i slutändan fram till att G1 och G2 går skilda vägar. Detta är något som modellen förklarar i sin sjätte punkt som förändringar i kriterier som skapar maktkamper och motsättningar mellan de inblandade.⁵²

Modellens nionde punkt talar om att relationer för att utveckla innovationen över tid utvecklas till ett sorts nätverk av samarbetande parter. I vårt fall kan man se hur bolaget över tid kom att integrera dessa aktiviteter genom att själva utföra dessa inom ramen för den egna verksamheten. Det går således inte tydligt att se dessa nätverk med externa parter utan snarare som ett nätverk av kompletterande aktiviteter inom det egna företaget. Även om vi inte kan se ett tydligt nätverk av organisationer direkt kopplat till Big Bag finns ändå externa aktörer som visat sig betyda mycket för innovationsprocessen. Den tionde punkten i modellen beskriver att entreprenörerna är kopplade till aktiviteter utöver deras egen innovationsprocess.⁵³ Detta kan påvisas då G2 tidigare arbetat inom byggbranschen, något som kom att underlätta implementeringen av säckarna på marknaden. Även andra externa organisationer kom att påverka den infrastruktur som krävs för att hålla igång processen. Ett externt beslut som kom att påverka processen är det beslut som togs av Naturvårdsverket rörande sortering av byggavfall. Detta skapade nya förutsättningar för försäljning av säcken då man hade detta beslut att luta sig mot i sin försäljningsargumentation gentemot kund.

5.3 Avslutsfas

Det går tydligt att dra paralleller mellan det fall vi tittat på och den förklaringsmodell vi använder vad gäller implementeringen av produkten. Säckarna togs på ett väldigt tidigt stadium ut på marknaden för att testas mot kund. Detta har man gjort av främst två anledningar. Dels

⁵² Van de Ven et al., 1999, s.182

⁵³ Van de Ven et al., 1999, s.183

behövde man ett snabbt test av säcken mot marknaden för att se om någon efterfråga fanns och hur tillämpbar denna innovation var i Sverige. Det andra skälet som går att se är att säcken vid den här tidpunkten var företagets enda inkomstkälla. Man var således mer eller mindre tvungna att på ett tidigt stadium implementera produkten. I modellen talar man om att sammansätta det gamla med det nya.⁵⁴ I fallet aktualiseras detta då den ”gamla” säcken implementeras på en ny marknad och med ett för marknaden nytt användningsområde. Sedan kom innovationen att förändras stegvis för att passa rådande förutsättningar, vilket har visats tydligt tidigare i analysen.

Vi kan i denna fallstudie inte se den tydlig avslutningsfas som enligt modellen skall göra att innovationstakten avtar till följd av implementering på marknaden eller då resurser tar slut, detta beskrivs i den tolfte och sista punkten.⁵⁵ Detta beror till stor del på att vårt tidsperspektiv inte innefattar en period då produkten tillåts mogna. Då vi gör vårt avslut skjuts nytt kapital till, vilket skulle kunna vara början på en ny innovationscykel. Många av de aktiviteter och sidospår som uppkommer inom vår tidsram är endast i inledningsfasen och är således svåra att analysera ur ett avslutandeperspektiv.

5.4 Divergerande och konvergerande handlande

Det som ligger till grund för förklaringsmodellen är de divergerande och konvergerande faser som en innovationsprocess uppvisar.⁵⁶ Big Bag kom att i flera olika situationer tydligt uppvisa både divergerande och konvergerande faser. Tittar man på hur innovationen utvecklats över tid så finns en del divergerande händelseförlopp. En händelse som på ett bra sätt belyser karaktären hos de olika faserna är den när säckarna först skall föras ut på marknaden. Någon divergerande fas tycks inte finnas här, utan en konvergerande inleds direkt då Big Bag försöker att hitta kunder åt produkten. Några andra alternativ fanns inte, en divergerande fas kräver resurser i form av både tid och kapital⁵⁷, något som inte existerade i detta fall. Denna fas uppfyller många av de beskrivningar som modellen gör gällande att en konvergerande fas skall

⁵⁴ Van de Ven et al., 1999, s. 183

⁵⁵ Ibid, s. 182

⁵⁶ Ibid, s. 185

⁵⁷ Ibid, s. 184

innehålla.⁵⁸ Man var överens om vad som skulle göras, alltså en enad syn/ledarskap, man testade produkten genom implementering, så kallad ”trial an error”, samt att man verkade inom sitt befintliga nätverk. Denna konvergerande fas ledde fram till att resurser kunde allokeras i form av försäljningsintäkter. Detta öppnade möjligheter för investeringar i nya möjligheter för att utveckla produkten vilket ledde till en rad nya divergerande valmöjligheter.

Ett exempel på en divergerande händelse är beslutet att ta in containrar i utbudet. Detta var inte en självklarhet då risken för konkurrens med den egna säcken sågs som en potentiell risk. Men å andra sidan var detta något som efterfrågades hos kund och gjorde man det inte själva så levererade någon annan containrar. Man hade där med olika valmöjligheter, göra det själva, leasa ut eller helt avstå från att erbjuda denna produkt. Det är således en divergerande fas med ett flertal olika handlingsalternativ som i slutändan mynnade ut i en konvergerande fas då man valde att plocka in containrar i sortimentet. Denna händelse, tillsammans med bland annat sortering, ledde till en ny konvergerande fas då man beslutade sig för vilka ytterligare tjänster och varor som skulle ingå i företagets verksamhet.

5.5 Slutsats

Vi har i uppsatsen kunnat beskriva fallstudien med hjälp av den valda förklaringsmodellen. Detta har medfört att de frågor som lyftes upp i problemdiskussionen berörts och till stor del kunnat besvaras.

En innovation uppkommer både genom tillämpning av gamla erfarenheter samt genom att slumpvis betydande händelser sker och driver fram innovationsprocessen. Dessa händelser har sin grund både inom och utanför innovationens ramar.

Innovationen förändras under resans gång till följd av tillgång eller brist på resurser. Denna förändring går att se i olika divergerande och konvergerande faser. Grundidén kvarstår men kompletteras med ett antal kringliggande tjänster och produkter som utgör ett samlat koncept snarare än en enskild innovation.

⁵⁸ Van de Ven et al., 1999, s. 184-186

Drivkrafterna för att utveckla innovationen har dels varit egna idéer samt marknadens påverkan och krav på förändring. Vissa spår har genomförts medan andra har skrotats. Detta har på ett tydligt sätt visat på att en innovations livskraftighet samråder med dess efterfrågan på marknaden. De problem som uppkommit i processen har aktualiserats i samband med implementeringen av produkten. Dessa problem har varit möjliga att avhjälpa först då de resursmässiga förutsättningarna funnits.

Det finns en tydlig koppling mellan utvecklingen av innovationen och tillgången på resurser. En förutsättning för resursallokeringen har varit innovations förmåga att skapa intäkter. Dessa intäkter har sedan kunnat användas i innovationens vidareutveckling. Då resurser sakas initialt minskar antalet vägval och innovationen tvingas på ett tidigt stadium till implementering på marknaden.

5.6 Diskussion

Den modell som använts i uppsatsen har i vissa fall visat sig på ett bra sätt kunna hjälpa till att förklara den innovationsprocess vi tittat på. En del av de observationer som gjorts har dock inte kunnat förklaras utifrån modellen. Detta tror vi till stor del beror på att modellen är framtagen ur en annorlunda organisatorisk kontext. Den studie som MIRP genomfört var till största delen framtagna från företag som aktivt arbetade med att ta fram nya produkter och innovationer. Då den process vi tittat på har sin grund i en produkt, som företaget till största del bygger sin verksamhet på, kan detta vara en förklaring till att modellen inte fullt ut kan tillämpas på vårt fall. Tillexempel nämner modellens sjunde punkt att en innovationsprocess har en hög personalomsättning och att de oftast arbetar på obestämd tid. Denna observation går inte att hitta i fallet Big Bag då det under större delen av processen varit en lite grupp individer som arbetat. Trots detta har modellen på ett tillfredställande sett lyckats förklara många av de divergerande och konvergerande händelser som förekommer i fallet.

Vi tror att Big Bags framgång till stor del har legat i de beslut som Naturvårdsverket fattade angående sortering vid avfallets källa. Detta skapade incitament för branschen att förändra sig, något man tidigare varit ovilliga att göra. Denna förändring skulle förmodligen ha kommit till

stånd även utan detta beslut då grundinnovationen i sig tycks väldigt bärkraftig och med tiden själv ändra branschens beteende, men resan dit hade troligtvis blivit svårare och längre.

Vår uppsats visar på att modellen inte till fullo kunnat förklara den aktuella innovationsprocessen. Huruvida detta beror på det enskilda fallet eller om det är ett generellt fenomen för företag som bygger sin verksamhet runt en grundinnovation går inte att svara på vid denna tidpunkt. För att ta reda på detta krävs ytterligare studier av liknande företag. Om dessa visar på liknande egenskaper kan det vara aktuellt att i framtiden hitta en modell mer lämpad för att förklara innovationer som tas fram på detta sätt.

Då innovationsprocessen vi tittat på inte kan ses som avslutad, om man skall tro modellen, är det möjligt att de egenskaper som vi inte sett kan komma att visa sig efter det antagna tidsperspektivet. Det skulle således vara önskvärt att följa upp denna studie vid ett senare tillfälle för att få en heltäckande bild av hela processen.

Referenser

Tryckta källor:

Andersen, Heine (red.), (1994) *Vetenskapsteori och metodlära: en introduktion*, Lund: studentlitteratur

Bell, Judith, (2008) *Introduktion till forskningsmetodik*, Lund: Studentlitteratur

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

Ejvegård, Rolf, (2009) *Vetenskaplig metod*, Lund: Studentlitteratur

Kline & Rosenberg, (1986) *An overview of innovation*, sid 275-304. I Landau & Rosenberg's *The positive sum strategy*, Washington DC: National Academy Press

Kommunikationssekretariatet, (2007) Näringsdepartementet: *En nationell strategi för regional konkurrenskraft, entreprenörskap och sysselsättning 2007–2013*

Kvale & Brinkman, (2009), *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund: Studentlitteratur

Larsson Segerlind, Tommy, (2009) *Team entrepreneurship: a process analysis of the venture team and the venture team roles in relation to the innovation process*, Stockholm: Universitetservice US-AB

Lindholm Dahlstrand, Åsa, (2004) *Teknikbaserat nyföretagande: Tillväxt och affärsutveckling*, Lund: Studentlitteratur

Merriam, Sharan B, (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*, Lund: Studentlitteratur

Sarasvathy, Saras D. (2001) *Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency*, *Academy of Management Review*, vol 26 no 2, sid 243-263

Schumpeter, Joseph, (2008) *Om skapande förstörelse och entreprenörskap*, Stockholm: Norstedts Akademiska Förlag

Tidd, Bessant, Pavitt, (2005) *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*, Hoboken: Wiley

Van de Ven et al., (1999) *The Innovation Journey*, New York: Oxford University Press.

Internet:

Affärsdata:

Årsredovisningar Big Bag AB 2005-2008

http://www.ad.se/ff/ff_rapport.php?orgnr_rapport=5566477906 2010-04-21

Automotive Sweden: *Lång tradition av nytänkande*

<http://www.automotivesweden.se/nyasidorsvenskforonsindustri/starkochinnovativ.4.743adf561261d56d45b8000511.html> 2010-03-31

Big Bags hemsida:

<http://www.bigbag.nu/start.aspx?pageID=551> 2010-04-08

Maud Olofsson, näringsminister: *Unga entreprenörer – Sveriges tillväxtskapare*

<http://www.regeringen.se/sb/d/9640/a/139366> 2010-03-31

Näringsdepartementet:

Sverige – Bäst i världen på innovationer

<http://www.sweden.gov.se/sb/d/10252/a/98405> 2010-05-06

studera.nu

Sökning på program på grundnivå, sökord *entreprenörskap*:

<https://www.studera.nu/aw/courseSearchResult.do?freeText=entrepren%F6rskap&period=HT+2010&subject=&publisher=&location=&type=5&intensity=2&searchType=advanced&showAdvanced=true&page=2&sortColumn=1&lang=sv> 2010-03-31

studera.nu:

Sökning på program på grundnivå, sökord *innovation*:

<https://www.studera.nu/aw/courseSearchResult.do?freeText=innovation&period=HT+2010&subject=&publisher=&location=&type=5&intensity=2&searchType=advanced&showAdvanced=true&page=1&sortColumn=0&lang=sv> 2010-03-31

Muntliga källor:

Personlig intervju med Grundare 1 2010-04-14

Personlig intervju med Säljchefen 2010-04-21

Telefonintervju med Investeraren 2010-05-07

Bilaga 1 – Intervjumall

Intervjumall

- Presentation av oss själva och uppsatsen
- Beskrivning av dig själv. Vad har du gjort innan Big Bag? Vad gör du idag?
- Hur skulle du beskriva din egen roll i Big Bag? Har din roll förändrats under tiden som företaget och idén utvecklats? Om ja, beskriv förändringarna och varför detta har skett.
- Berätta utifrån ditt perspektiv hur processen med Big Bag sett ut. Starta med det att du blev delaktig i Big Bag tills det att du steg av/i dag.
 - Idéns uppkomst
 - Val av fokus, vara/tjänst
 - Varför hoppa på/av Big Bag?
 - Beskriv de viktigaste händelserna
 - Hur har anskaffningen av kapital sett ut? Inledningsvis, expansion, privat, marknaden, institutioner?
 - Framgångsfaktorerna för Big Bag
 - Svårigheter/problem som uppstått under processen, samt lösningar på dessa
- Vilka ser du som de övriga nyckelpersonerna i processen
- Var det något som du stred för under processen som inte realiserades?

Bilaga 2 – Frågor till investerare

Hur uppmärksammade ni Big Bag och att de var öppna för nya investerare?

Vad var det som fick er att gå in i bolaget?

