

Södertörns Högskola  
Institutionen för ekonomi och företagande  
Företagsekonomi  
Magisteruppsats 10 poäng  
Vårterminen 2007  
Handledare: Besrat Tesfaye & Karl Gratzer

södertörns  
högskola

---

UNIVERSITY COLLEGE

# Innovationsprocessen

Framgångsfaktorer och hinder

Författare:  
Ebru Ipek  
Veronica Strand

# Sammanfattning

- Uppsatsens titel:** Innovationsprocessen, framgångsfaktorer och hinder
- Datum:** juni 2007
- Ämne/kurs:** Företagsekonomi Magisteruppsats, 10 poäng
- Författare:** Ebru Ipek & Veronica Strand
- Handledare:** Besrat Tesfaye & Karl Gratzner
- Nyckelord:** Innovationer, innovationsprocesser, framgångsfaktorer, hinder.
- Syfte:** Uppsatsens syfte är att undersöka och analysera hur företags innovationsprocesser ser ut. Syftet är även att belysa vilken vikt företag lägger på framgångsfaktorer samt ifall de stött på hinder i sina innovationsprocesser.
- Metod:** Uppsatsens forskningsstrategi har varit att göra en fallstudie på företag som genomfört en innovationsprocess. Vidare använder sig studien av det vetenskapliga angreppssättet: kvalitativ ansats. Både primärdata i form av intervjuer och sekundär data i form av vetenskapliga artiklar, böcker och internet har använts för att knyta samman våra resultat.
- Resultat:** Uppsatsen resulterar i att det inte finns en innovationsprocess som går att applicera på alla företag. Däremot finns det vissa riktlinjer man kan gå efter i sin process. Vissa framgångsfaktorer ses som viktigare än andra och företagen tar inte hänsyn till kända hinder.

## **Abstract**

- Title:** The Innovation Process, Success Factors and Obstacles
- Date:** June 2007
- Course:** Masters Thesis in Business Administration  
10 Swedish Credits (15 ETCS)
- Authors:** Ebru Ipek & Veronica Strand
- Advisor:** Besrat Tesfaye & Karl Gratzner
- Key words:** Innovations, innovation process, success factors, obstacles
- Purpose:** The purpose of this study is to investigate the innovation process of companies, and to analyse how important success factors and obstacles are in their innovation process.
- Method:** The investigation strategy used for this essay was to interview companies that work with innovations. The essay has a qualitative approach. Both primary – in the form of interviews - and secondary data – literature found in books, scientific articles and internet - have been used to achieve our results.
- Results:** The result of this essay is: there is not just one innovation process that is applicable to all companies. On the other hand, there are some guidelines that could be followed in the process. Some success factors are more important than others and companies do not take given obstacles into consideration.

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Inledning.....</b>	<b>6</b>
1.1	<i>Bakgrund.....</i>	6
1.2	<i>Problemdiskussion .....</i>	6
1.3	<i>Problemformulering.....</i>	7
1.4	<i>Syfte.....</i>	7
1.5	<i>Avgränsningar.....</i>	7
1.6	<i>Disposition .....</i>	9
<b>2</b>	<b>Metod.....</b>	<b>10</b>
2.1	<i>Val av forskningsstrategi.....</i>	10
2.2	<i>Val av forskningsansats.....</i>	10
2.3	<i>Vetenskapligt förhållningssätt.....</i>	11
2.4	<i>Vetenskapligt angreppssätt .....</i>	11
2.5	<i>Datainsamlingsmetod.....</i>	11
2.6	<i>Intervjuer.....</i>	12
2.6.1	<i>Urval.....</i>	13
2.7	<i>Undersökningens trovärdighet.....</i>	13
2.7.1	<i>Reliabilitet.....</i>	13
2.7.2	<i>Validitet.....</i>	13
<b>3</b>	<b>Vad är en innovation?.....</b>	<b>14</b>
<b>4</b>	<b>Innovationsforskning .....</b>	<b>18</b>
4.1	<i>Teoretisk argumentation .....</i>	18
4.2	<i>Tidigare forskning.....</i>	18
4.2.1	<i>Innovationsperspektiv .....</i>	20
4.3	<i>The innovation Journey.....</i>	23
4.3.1	<i>Gemensamma element i innovationsprocessen.....</i>	23
4.4	<i>Kritiska framgångsfaktorer.....</i>	24
4.5	<i>Hinder för framgång .....</i>	26
4.6	<i>Kritik mot teorierna.....</i>	28
<b>5</b>	<b>Sammanställning av intervjusvar .....</b>	<b>29</b>
5.1	<i>Intervjufrågorna.....</i>	29
5.2	<i>Respondenterna.....</i>	29
5.2.1	<i>Respondent A .....</i>	29
5.2.2	<i>Respondent B .....</i>	29

5.2.3	Respondent C .....	30
5.2.4	Respondent D .....	30
5.2.5	Respondent E.....	30
5.3	<i>Vad är en innovation?</i> .....	30
5.4	<i>Innovationsprocessen</i> .....	35
5.5	<i>Framgångsfaktorer</i> .....	37
5.6	<i>Hinder</i> .....	40
<b>6</b>	<b>Analys .....</b>	<b>43</b>
6.1	<i>Vad är en innovation?</i> .....	43
6.2	<i>Innovationsprocessen</i> .....	44
6.3	<i>Framgångsfaktorer</i> .....	45
6.4	<i>Hinder</i> .....	47
<b>7</b>	<b>Slutsatser .....</b>	<b>50</b>
<b>8</b>	<b>Avslutande diskussion .....</b>	<b>52</b>
8.1	<i>Metodkritik</i> .....	52
8.2	<i>Förslag till vidare forskning</i> .....	52
<b>9</b>	<b>Källförteckning.....</b>	<b>54</b>

# 1 Inledning

*I detta kapitel presenteras en inledande bakgrund av uppsatsen. Sedan följer en problemdiskussion som leder till uppsatsens problemformulering, syfte och avgränsning. Slutligen följer en disposition av hur uppsatsen är upplagd.*

## 1.1 Bakgrund

”Whatever made you successful in the past, WON’T in the future.”

(Lew Platt, f.d. VD Hewlett Packard)

Det brukar sägas att den som håller sig kvar vid gammal teknik och äldre tänkande går miste om nya affärsmöjligheter. Ständiga förändringar är nödvändiga idag, man måste förnya sig, vara kreativ och se att idéer som från början kan verka tveksamma kan vara framtidens nyheter (Cooper 2000). Thomas Watsons, VD på IBM på 1940-talet, sa att han inte kunde se någon anledning till att en privatperson skulle vilja ha en dator i sitt hem. Detta är ett uttalande som ofta citeras i innovationsteorin. Men med tanke på att dåtidens datorer innehöll 18 000 vakuum tuber, var opålitliga och fyllde ett helt rum, var uttalandet kanske inte så orimligt (Rosenberg 1995). Innovation behövs, menar Dundon (2002) då världen ständigt förändras. Organisationer och företag måste prestera bättre och bättre och ge smartare lösningar till den ständigt utvecklade världen vi lever i. Utvecklingstakten går fortare idag och nya produkter tillverkas ständigt och att differentiera sig är ibland ett krav för att överleva. Att kunna agera innovativt är en stor anledning till varför vissa företag blir framgångsrika och andra inte. Det har visat sig att företag som har en effektiv innovationsprocess växer med nästan dubbelt så hög tillväxttakt i jämförelse med andra företag (Ghatan 2007). Därmed är innovationer också den viktigaste källan till den ekonomiska tillväxten i världen

## 1.2 Problemdiskussion

Produktinnovationer är en central aktivitet för de flesta företag för att säkra överlevnad och tillväxt (Craig & Hart, 1992). Produktinnovationer är dock både riskfyllda och oftast dyra och kan lätt bli misslyckanden (Page, 1993). Forskare har därför visat stort intresse att förklara vad som gör att vissa innovationer blir framgångar medan andra misslyckas. Sedan mitten på 1950-talet har många studier publicerats med inriktning på faktorer som frambringa framgång eller misslyckanden för företag i en innovationsprocess. Fler än 200 studier har

genomförts i olika branscher, miljöer och med olika metodiska ansatser. Alla har dock gemensamt att söka förståelse för framgångar och misslyckanden inom produktinnovationer och hur företag kan använda sig av dessa råd för att förbättra sin process. Genomförda studier pekar på ganska överensstämmande faktorer för framgång och att företag verkar ha en svårighet att ta till sig dessa faktorer då samma misstag som gjordes för 30 år sedan fortfarande genomförs idag (Jensen & Harmsen 2001). Endast ett fåtal forskare har inriktat sig på att undersöka varför dessa identifierade framgångsfaktorer inte implementeras av företagen. Med över 30 år av forskning om varför innovationer lyckas eller misslyckas och vad som utmärker en vinnande affär bör inte företag göra om samma misstag menar Cooper (1999). Cooper (1999) beskriver framgångsfaktorerna som osynliga, konsten med produktutveckling har inte förbättrats. Faktum är att produktinnovationer inte går så bra som de borde och att de framtagna framgångsfaktorerna inte finns med i processen (Cooper 1999). Har företag etablerade innovationsprocesser för utveckling, lansering och marknadsföring av nya produkter? Det finns faktorer som framhäver och hindrar innovationsprocessen, vet näringslivet om det?

### **1.3 Problemformulering**

Ovan givna problemdiskussion mynnar ut i följande kärnfrågor:

- Hur ser våra respondenters innovationsprocess ut?
- Hur viktiga är olika framgångsfaktorer i deras innovationsprocess?
- Har de råkat ut för olika hinder i sin innovationsprocess?

### **1.4 Syfte**

Uppsatsens syfte är att undersöka och analysera hur företags innovationsprocesser ser ut. Syftet är även att belysa vilken vikt företag lägger på framgångsfaktorer samt ifall de stött på hinder i sina innovationsprocesser.

### **1.5 Avgränsningar**

Vi utgår från den nationella innovationsansatsen som ingår i innovationssystemansatsen då denna ansats bortser från skillnader i olika branscher, vilket vår undersökning inte heller tar hänsyn till. Innovation som fenomen är komplext och innovationsprocessen är i sig omfattande så denna studie kommer främst att behandla produktinnovationer med fokus på hur viktigt det är för företagen med faktorer som främjar framgång respektive misslyckanden i

en process. Med orden framgångsfaktorer och hinder syftar vi till framforskade sådana. Det är oundvikligt att helt utelämna hur externa faktorer påverkar en innovationsprocess men detta är något som uppsatsen inte har som fokus.

## 1.6 Disposition

### **Kapitel 1 - Inledning**

I detta kapitel presenteras en inledande bakgrund av uppsatsen. Sedan följer en problemdiskussion som leder till uppsatsens problemformulering, syfte och avgränsning.

### **Kapitel 2 - Metod**

Här redovisas det valda tillvägagångssättet för uppsatsen. Angreppssätt och datainsamlingsmetod motiveras och undersökningens validitet och reliabilitet diskuteras.

### **Kapitel 3 - Vad är en innovation?**

Under denna rubrik definieras begreppet innovation för att öka förståelsen av ämnet.

### **Kapitel 4 - Innovationsforskning**

Under denna rubrik redovisas vår teoretiska argumentation, tidigare forskning inom ämnet och teorier som stöder vår undersökning.

### **Kapitel 5 - Sammanställning av intervjusvar**

Här presenteras det empiriska materialet vilket består av vår undersökning.

### **Kapitel 6 - Analys**

Här presenteras en analys av den insamlade empirin med hjälp av teorierna.

### **Kapitel 7 - Slutsatser**

I detta kapitel redogörs slutsatserna som baseras på data utifrån analysen.

### **Kapitel 8 – Avslutande diskussion**

Här presenteras kritik på den skrivna uppsatsen samt förslag på framtida forskning.

### **Kapitel 9 - Källförteckning**

En lista med använda källor presenteras.

## 2 Metod

*Här redovisas det valda tillvägagångssättet för uppsatsen. Först redogörs för vald forskningsstrategi, forskningsansats och vetenskapligt förhållningssätt. Därefter motiveras angreppssätt och datainsamlingsmetod. Avslutningsvis diskuteras undersökningens validitet och reliabilitet.*

### 2.1 Val av forskningsstrategi

Det finns fem typer av forskningsstrategier att välja mellan då en vetenskaplig undersökning ska genomföras. Dessa strategier är surveyundersökningar, fallstudier, experiment, aktionsforskning och etnografi (Denscombe 2000). För att undersöka och analysera innovationsprocessen har strategin för denna undersökning varit att göra en fallstudie på fem stycken företag/konsulter i Sverige som arbetar med affärsutveckling. Detta för att skaffa information om befintliga företags innovationsprocesser och få en inblick i hur de ställer sig till framgångsfaktorer och hinder.

### 2.2 Val av forskningsansats

För att få en övergång mellan teori och empiri och för att samordna dem båda, finns två huvudsakliga forskningsansatser att välja mellan. Detta måste göras så man kan se om empirin bekräftar teorin eller inte. Ansatserna benämns deduktiv och induktiv. Att utgå från teori till empiri och undersöka om verkligheten stämmer överens med teorin, är den deduktiva ansatsen. Induktion kan användas för att upptäcka en generell relation men för att bevisa och rättfärdiga relationen bör en deduktiv metod tillämpas (Hartman 1998).

Denna undersökning kommer att bygga på en deduktiv ansats då vi avser genomföra en analys av hur företags innovationsprocesser ser ut samt vilken vikt det lägger vid framgångsfaktorer och hur de upplever hinder. Detta innebär att man i ett första steg beskriver de olika teorier som är relevanta för denna undersökning och i ett andra steg samlas empiriskt material in. Genom det empiriska materialet ges en ökad förståelse för hur verkligheten ser ut. Eventuella skillnader mellan teorierna och verkligheten kan här uppfattas som ett problem som slutligen kan ligga till grund för analys och förslag till förändringar.

## **2.3 Vetenskapligt förhållningsätt**

De positivistiska och hermeneutiska synsätten är de två dominerande och skiljer sig mycket från varandra. Denna undersökning kommer att ha fokus på den hermeneutiska skolan då de till skillnad från det positivistiska synsättet fokuserar på att söka förståelse istället för förklaring. Hermeneutikern är en aktiv deltagare i forskningsprocessen och inte en utomstående observatör (Lundahl & Skärvad 1992). Tolkningsprocessen kräver fantasi och kreativitet och det gäller först att förstå hur de studerade aktörerna ser på verkligheten och vilka värderingar de bär på. Sedan kan man utifrån detta göra en relevant tolkning av aktörernas information (Lundahl och Skärvad 1992). Dialogen mellan människor är viktig inom denna typ av forskning. Wiedersheim-Paul & Eriksson (1990) benämner detta som den hermeneutiska cirkeln som betyder att utgångspunkten är forskarens bestämda förförståelse av det som ska undersökas, det vill säga forskaren vet något i förväg om det som ska undersökas. Därefter inleder forskaren en dialog med undersökningsmaterialet och det är sedan möjligt för forskaren att få ökad förståelse. Att använda sig av hermeneutiska tolkningarna då vi söker förståelse för företagets handlingar och deras beteende kan innebära att kunskapen blir mer osäker men samtidigt betydligt rikare och mer nyanserad.

## **2.4 Vetenskapligt angreppssätt**

Det finns två vetenskapliga angreppssätt att välja mellan, kvantitativ och kvalitativ ansats. Då avsikten med denna uppsats är att undersöka och analysera innovationsprocessen och dess framgångsfaktorer och hinder kommer studien att använda sig av ett kvalitativt angreppssätt. Den kvalitativa fallstudien kommer att använda sig av intervjuer som sedan analyseras. Detta angreppssätt har valts för att kunna nå en djup insikt i vilken vikt företag lägger vid framgångsfaktorer och för att se ifall de stött på hinder i innovationsprocessen. Detta problemområde kräver frågor och svar som i stor utsträckning kan vara svåra att beskriva i kvantitativa termer. Vidare påverkar också vår hermeneutiska verklighetsuppfattning valet av kvalitativ metod. En nackdel med detta är att undersökningen inte kommer att kunna redovisa ett generaliserbart resultat men istället kommer den kunna redovisa en djupare förståelse i ämnet.

## **2.5 Datainsamlingsmetod**

För att samla data till denna undersökning har både primär- och sekundärdata använts. Primärdata kan samlas in antingen genom observation eller genom frågemetoder (Lekwall & Wahlbin 1993). Då uppsatsen bygger på kvalitativa variabler understryks vikten av frågor och

intervjuer istället för observationer i studien därför har primärdata samlats in i form av intervjuer. En stor fördel med intervjuer är att detaljer och djup data inte går förlorad, en nackdel kan vara respondenternas uppriktighet i svaren.

Sekundärdata har i undersökningen varit skriftliga källor, till största del vetenskapliga artiklar men även böcker och internet. I de skriftliga källorna har vi tittat på tidigare forskning inom området och därigenom fått en bred bakgrundsinformation. En fördel med skriftliga källor är datans beständighet och en nackdel kan vara att datans trovärdighet kan ifrågasättas.

## **2.6 Intervjuer**

Lundahl och Skärvad (1992) definierar en personlig intervju som en datainsamlingsmetod där informationen fås genom att en intervjuare ställer frågor till eller ingår en dialog med en eller flera respondenter. Intervjuer används oftast när man söker en djupare och mer detaljerad förståelse. Förutom fördelen att man får djupare information är det även en fördel med den höga svarsfrekvensen och att det är en stor flexibilitet i frågorna. Det negativa med att intervjua är att det är tidskrävande och svårt att tolka och analysera svaren. Det finns olika intervjutekniker och för att skilja dem åt pratar man om standardiserade och icke standardiserade intervjuer och strukturerade eller icke strukturerade intervjuer. Huruvida en intervju är standardiserad beror på hur fast bestämt det är i vilken ordning frågorna ska komma. Det finns också ett mellanting som kallas för semistandardiserade. När man pratar om strukturerade intervjuer beror det på hur stor frihet respondenten får att utveckla sina svar (Denscombe 2000). När frågorna i denna studie formulerades var de gjorda på så sätt att respondenterna inte skulle känna av några begränsningar utan de skulle få svara hur långt de ville. Detta gav dem friheten att utveckla sina egna idéer och uttrycka dem i egna ord. Respondenterna hade ingen tidigare vetskap om hur frågorna såg ut så de kunde inte förbereda sig, med andra ord var intervjuerna semistrukturerade. De följde inte heller någon specifik ordning och hade därför en semistrukturerad ordning (Denscombe 2000). Att välja dessa metoder gav fördelen att kunna repetera frågorna och svaren om de var oklara. Samma frågor ställdes till alla fem respondenter. För att få ut det mesta av intervjuerna har respondenterna fått vara anonyma, detta kan påverka respondenten så att denne i större utsträckning har vågat uttrycka sin åsikt. Längden på intervjuerna har varierat mellan 30 – 60 minuter.

### **2.6.1 Urval**

Urvalet i en kvalitativ undersökning bygger på en sammansättning av respondenter så att vissa frågeställningar blir belysta. Ett sådant urval kallas bedömningsurval (Lekwall & Wahlbin, 1993). Vad man bör tänka på enligt Lekwall & Wahlbin är att välja ut ett antal undersökningsenheter som på förhand kan bedömas som särskilt intressanta för undersökningen som ska göras. Det är vanligt att ett bedömningsurval består av ett relativt litet urval. Det går inte att beräkna det slumpmässiga felets storlek och det finns därför inga regler för hur stort urvalet ska vara för att få en viss säkerhet i slutsatserna. I denna undersökning har tre företag och två konsulter valts ut. Eftersom både företag och konsulter intervjuas anser vi få en lite bredare spridning på urvalet.

## **2.7 Undersökningens trovärdighet**

### **2.7.1 Reliabilitet**

Reliabilitet, dvs. tillförlitligheten, innebär att mätningarna i en undersökning är korrekt gjorda. Med andra ord innebär reliabilitet att se om undersökningen uppnår samma resultat om den upprepas med andra forskare. Vid kvalitativa undersökningar är det svårare att mäta reliabiliteten jämfört med kvantitativa undersökningar. Det är svårt att dubbelkolla informationen man får i en intervju med t ex sekundära källor. En intervju speglar alltså inte verksamheten till fullo och för att kunna göra en helt korrekt rekonstruktion av innovationsprocessen hade man behövt göra observationer under processens gång. Då detta inte är genomförbart p.g.a. tidsbrist måste vi utgå från att respondenterna har talat sanningsenligt och att intervjuerna är trovärdiga nog att använda. Respondenterna har också blivit informerade om att de är anonyma i uppsatsen vilket förmodligen lett till mer ärliga svar.

### **2.7.2 Validitet**

Validitet betyder giltighet och handlar om i vilken utsträckning forskningsdata och datainsamlingsmetoder anses exakta, riktiga och träffsäkra, huruvida datan reflekterar verkligheten och täcker de avgörande frågorna i undersökningen. Alltså är det viktigt att ha valt ut respondenter som är relevanta för studien. De valda respondenterna i denna studie är alla ansvariga för affärsutveckling och innovationer i sina respektive företag. De flesta respondenterna arbetar med tekniska lösningar. Det kunde informationsmässigt ha varit mer intressant att valt respondenter från flera olika branscher, som t ex detaljbranschen.

### 3 Vad är en innovation?

*Innovationsprocessen är komplex och termen innovation inte helt självklar. Vi vill med detta kapitel öka förståelsen för begreppet så att läsaren ska förstå innebörden av en innovation.*

För att kunna undersöka olika element i en innovationsprocess är det viktigt att först definiera begreppet innovation. Begreppet innovation ska inte förväxlas med en uppfinning. En uppfinning är en lösning på ett problem, medan en innovation även innehåller lösningar på hur denna lösning ska tas till marknaden.

Nelson och Rosenberg (1993) menar att innovationer är ett smalt begrepp som endast inbegriper tekniska innovationer. Schumpeter (1937) gjorde en betydligt vidare tolkning och menade att man kan definiera en innovation med hjälp av produktionsfasen som beskriver hur mängden produkter varierar när mängderna av olika produktionsfaktorer varierar. Han menade att om man i stället för att variera mängden produktionsfaktorer varierar funktionens form får man en innovation. Vad en innovation är sammanfattade Schumpeter i fem olika punkter; en ny produkt, en ny produktionsmetod, en ny teknologi, öppnandet av en ny marknad eller en ny organisation av befintliga produktionsfaktorer (Edquist 2000).

Schumpeter (1939) breda definition av begreppet innovation är: ”Om vi påminner oss att produktion i ekonomisk mening endast är kombinationer av produktiva tjänster kan vi uttrycka samma förhållande genom att säga att innovationer kombinerar olika faktorer på ett nytt sätt eller att de är implementeringen av nya kombinationer.” Man kan säga att även Lundvall står nära Schumpeter eftersom han gör en sådan bred tolkning av begreppet innovation. Lundvall (1992) använder också *nya kombinationer* som definition av innovationer men han beskriver inte innovationer som skapande av nya produktionsfunktioner. Lundvall talar heller inte bara om teknologiska process- och produktinnovationer, utan även om nya organisationsformer och institutionella innovationer.

Edquist (2000) menar att innovationer är nyskapelser som har en ekonomisk betydelse. De kan vara helt nya, men bygger ofta på en kombination av befintliga komponenter. Han menar också att innovationer kan vara av olika slag som tekniska eller organisatoriska. Trott (2005) menar att en innovation bör ses som en process som börjar med en uppfinning och slutar med en färdig kommersialiserad produkt. En innovation bör därför betraktas som en helhet

innehållande ett flertal förlopp eller element. Innovation är alltså en process, arbetet från idé till färdig produkt. Resultatet behöver inte bli något konkret, det kan bli en tillverkningsmetod eller ett nytt sätt att göra affärer (Lotsson 2005).

Själva ordet innovation kommer från latinets *innovatio* som betyder *förnya*, eller att *åstadkomma något nytt* (Nationalencyklopedin 2007). Synonymer till ordet *innovation* är t ex en nyhet, nyskapelse eller en ny idé (Walters 2007). Innovationsbegreppet beskrivs av Dundon (2002) som ”det lönsamma genomförandet av strategisk kreativitet” och något förenklat kan man säga att en innovation är en kreativ process som leder till att idéer skapas. Tidd (2005) beskriver en uppdelning av innovationsprocesser i fyra breda kategorier (The 4Ps of Innovation):

### ***Produktinnovation***

Förändringar i det som organisationen redan erbjuder. Utvecklingen av ett helt nytt system för underhållning eller en förbättrad mobiltelefon. När en produktinnovation omfattas av en tjänst då suddas gränsen mellan produkt- och processinnovation ut. Anledningen är att serviceproduktion och -konsumtion är samtidiga processer som kunderna deltar i, då det sker en fusion mellan produkt- och processinnovation.

### ***Processinnovation***

Förändringar i de sätt genom vilka sakerna skapas och levereras. En tillverkningsprocess, med ändrade metoder och ny utrustning, för att tillverka ovanstående produkter.

### ***Positionsinnovation***

Förändringar i den kontext inom vilka produkter och tjänster introduceras. T ex en produkt som sedan länge har funnits etablerad men som man positionerar inom ett nytt område.

### ***Paradigminnovation***

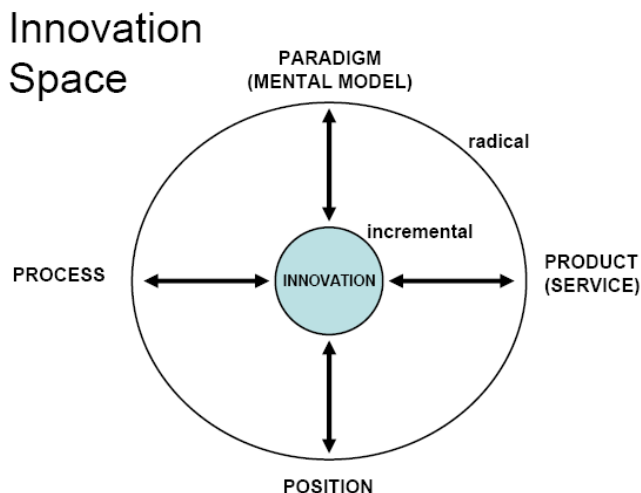
Förändringar i ramen för vad organisationen gör. T ex att ett flygbolag börjar erbjuda lågpris resor eller att en klädkedja som normalt saluför lågpriskläder istället börjar saluföra designkläder.

Som beskrivits ovan är skillnaden mellan produkt- och processinnovation fin när innovation omfattar en tjänst då tillverkning och konsumtionsfasen inträffar samtidigt. Då denna skillnad

ofta kan vara suddig har Tidd (2005) utgått från Freeman & Perez (1988) identifikation av innovationskategorier för att kategorisera innovationen till den typ av förändring som sker i organisationen (se figur 1). *The 4Ps of Innovation* (Tidd 2005) kan markeras på en graf som går från en *incremental* till *radical* förändring (se figur 2). Den inre cirkeln beskriver det potentiella innovationsutrymmet hos varje organisation. Om företaget utnyttjar sin innovationskapacitet beror på företagets innovationsstrategi och ledning.

<b>System</b>	New versions of motor car, aeroplane, TV	New generations e.g. MP3 and download vs. CD and cassette music	Steam power, ICT 'revolution', bio-technology
<b>Component</b>	Improvement to components	New components for existing systems	Advanced materials to improve component performance
	Incremental (‘doing what we do better’)	(‘new to our organization’)	Radical (‘new to the world’)

Figur 1. Olika dimensioner av innovationer (1) (Tidd 2005)



Figur 2. Olika dimensioner av innovationer (2) (Tidd 2005)

Van de Ven (1999) och andra forskare menar att en innovationsprocess ser annorlunda ut hos olika organisationer men att de oftast byggs upp av liknande riktlinjer och element. Det är

viktigt för en organisation att förstå begreppet innovation och att veta hur de olika elementen i en innovationsprocess normalt uppenbarar sig. Det förser företaget med nyttig empirisk fakta som de sedan kan använda för att analysera och för att utveckla en plan. Innovationsprocessen kan sammanfattningsvis sägas vara unik hos varje enskilt fall men att de följer vissa utstuderade regler när de förverkligas.

## 4 Innovationsforskning

*Under denna rubrik redovisas vår teoretiska argumentation följt av en presentation av tidigare forskning inom ämnet. Sedan redovisas de valda teorierna.*

### 4.1 Teoretisk argumentation

Studien syftar till att undersöka och analysera hur företags innovationsprocesser ser ut. Syftet är även att belysa vilken vikt företag lägger på framgångsfaktorer samt ifall de stött på hinder i sina innovationsprocesser. Inledningsvis kommer den breda tidigare forskningen inom ämnet att presenteras, denna följs av en presentation av de olika innovationsperspektiven. Sedan redovisas ett exempel på en innovationsmodell; The Innovation Journey (Van de Ven 1999), för att ge läsaren en översikt över de olika elementen i en innovationsprocess. Efter det presenteras Coopers (1999) kritiska framgångsfaktorer och hinder till framgång som han utvecklat av andra forskares studier. Vi är medvetna om att faktorerna är begränsade och som vi beskrivit i avgränsningen kommer fokus ej att ligga på de externa faktorerna som omgivningen utan på de interna faktorerna inom organisationen.

### 4.2 Tidigare forskning

Tidigare studier har ofta varit induktiva, d v s att man frågat ledningen att identifiera ett antal underliggande faktorer för framgång eller misslyckande i deras produktutveckling. Studierna har lett till att man identifierat ett antal faktorer på hur nya produkter utmärker sig och ofta så ges exempel på hur man kan förhöja graden av framgång eller undvika misslyckanden. Detta resulterar ofta i en lista på framgångsfaktorer i prioritetsordning som ska fungera oberoende på bransch eller produkt och faktorerna liknar generellt varandra genom de olika studierna (Cooper & Kleinschmidt 1987; Craig & Hart 1992; Harmsen 1992; Montoya-Weiss & Calantone 1994; Rothwell 1977). Enligt Craig & Hart (1992), grundar sig likheterna av faktorerna på att studierna tenderar att bygga på tidigare studier som betyder att samma variabler undersöks om och om igen vilket resulterar i att det inte finns en så stor chans att hitta nya faktorer (Harmsen 1992). Kortfattat kan man säga att tidigare studier om innovation och framgångsfaktorer är överens om vilka faktorer som förhöjer möjligheten till framgång.

Andra studier visar att företag inte har genomfört förändringar i sina processer och att företag står inför samma problem och gör om samma misstag (Cooper 1998; 1997; Cooper &

Kleinschmidt 1995; 1986; Craig & Hart 1992; Page 1993). Detta tyder på att företag inte har implementerat de råd som givits dem eller att företag har haft svårt att få igenom dessa förändringar i praktiken (Barclay 1992; Biemans & Harmsen 1994; 1995). En förklaring som getts är att företag har barriärer och därmed är rädda för förändring. Samtidigt har stark kritik riktats mot att studierna endast *pekar ut* faktorer som leder till framgång eller misslyckande men inte *hur* dessa i verkligheten implementeras i företaget (Foss & Harmsen 1996; Montoya-Weiss & Calantone 1994). Ett bra exempel är den typiska framgångsfaktorn: ”marknaden bör uppleva produkten bättre än konkurrenters produkter”, men hur gör då företag egentligen för att frambringa detta? Denna fråga har inte besvarats i litteraturen menar O’Connor (1994), med ett undantag för Cooper (1990; 1999) som gör ett försök till att förklara dessa faktorer mer genomgående och förklarar varför ledningen i olika företag fortsätter att göra samma misstag och beskriver mer precisa lösningar.

*“Those that can not remember the past are condemned to repeat it”*

(Santayana; citerad av Cooper 1999)

Tidigare studier har alltså inte generellt haft som inriktning hur man operationaliserar framgångsfaktorer eller hur företag kan förbättra sin produktutvecklingsprocess genom att implementera de identifierade framgångsfaktorerna (Foss & Harmsen 1996; Harmsen 1996). Foss & Harmsen (1996) menar att eftersom det saknas beskrivning av detaljer så kan framgångsfaktorerna endast användas som en checklista och inte som ett recept för att skaffa företräde på marknaden. Intresset är stort huruvida man framgångsrikt utvecklar nya produkter och det är därför förvånande att litteraturen inte tar upp denna bit. Jensen & Harmsen (2001) har försökt att svara på denna fråga huruvida forskare inte kan utveckla dessa framgångsfaktorer till att bli mer tillgängliga för företag. De kom fram till att framgångsfaktorerna kanske inte egentligen är ”det riktiga” svaret på framgång utan att kunskapen i de individuella medarbetarna och deras värden och normer står som relation till framgång i produktutvecklingsprocessen.

Jensen & Harmsen (2001) diskuterar tidigare studier inom ämnet innovation och då främst studier som tar upp faktorer som antingen bringar framgång eller misslyckanden. De tar upp forskningen av Montoya-Weiss & Calantone (1994) som studerat kring ämnet innovation och sett att studierna faller in i tre olika kategorier; (1) studier som identifierar faktorer som leder till framgång, (2) studier som identifierar faktorer som leder till misslyckande och (3) studier

som särskiljer mellan framgång och misslyckande. Samtliga studier identifierar faktorer men har svårt att beskriva en förståelig implementeringsmetod.

#### **4.2.1 Innovationsperspektiv**

Joseph Schumpeter är en av de radikala tänkare som betraktades med viss skepsis av sin samtid när de neoklassiska teorierna dominerade nationalekonomin. Schumpeter bröt mot detta synsätt och presenterade en helt ny ekonomisk modell (Gratzer 2004). En viktig del av Schumpeters teorier är att han anser att rollen som entreprenör är tidsbegränsad. Det som driver entreprenören är den vinst som uppstår när den gör något helt nytt och när denne sitter med vinsten lockas imitatorer till samma bransch. Med andra ord kan man säga att en innovation drar igång en kedjereaktion, till slut är nyheten inte längre ny och entreprenörens funktion är borta. Kampen mellan det gamla och det nya, det han brukar kalla " *kreativ förstörelse*", står i fokus hos Schumpeter. Det är i början av en innovationskedja som entreprenörens roll är som viktigast, då det behövs någon som orkar simma mot strömmen (Gratzer 2004).

Kreativ förstörelse är enligt Schumpeter (1962) en slags mutation av en industriell process som förstör det gamla och skapar något nytt. Detta knyter samman Schumpeters teorier om entreprenörskap med idéer om hur tillväxten i ekonomin skapas. I och med denna teori flyttades en del av fokusen från den teknologiska utvecklingens kreativa sida till dess förstörande sida (Gustafsson 2004).

I ett innovationssystem ingår komponenter som påverkar spridningen hos en innovation. Efter traditionella teorier som Schumpeter har andra innovationssystem utvecklats. Innovationssystem brukar avgränsas geografiskt, efter bransch eller teknikområde. De typer av system som oftast diskuteras är nationella, regionala, sektoriella och teknologiska system (Gustafsson 2004). De olika ansatserna brukar komplettera varandra och företag kan ingå i flera olika innovationssystem. Det finns olika faktorer som påverkar ett innovationssystem utveckling. Faktorerna kan vara specifika och påverkar då mest ett innovationssystem, andra faktorer kan påverkar en hel sektor. Ytterligare faktorer är t ex nationella och påverkar flera eller alla innovationssystem inom ett land (Bergek 2004). Edquist (1997) definierar ett innovationssystem som ett system som inbegriper alla viktiga faktorer som påverkar utveckling, spridning och utnyttjande av innovationer liksom relationerna mellan dessa faktorer.

Edquist (2000) menar att om vi ska kunna förstå, förklara och påverka innovationsprocesserna måste samtliga faktorer som formar och styr innovationerna tas hänsyn till. Det är därför som *innovationssystemansatsen* har utformats, för att förstå strukturerna och dynamiken hos innovationsprocesser. Innovationssystemansatsen är en ganska ny ansats inom innovationsforskningen (Edquist 2002) och även om innovationssystemansatsen inte ses som någon riktig teori har den formats av olika innovationsteorier, till exempel av interaktivt lärande och evolutionära teorier (Edquist 2000). Det finns därför ett nära släktskap mellan dem. Att det inte alltid är klart vilket spår man ska följa eller vad resultatet kommer att bli är en annan viktig faktor tagen från evolutionära innovationsteorier (Nelson 1993). En av innovationssystemansatsens grundtankar är att innovationer är processer som berör mer än enskilda företag och organisationer, det är ett ömsesidigt beroende mellan komponenter. Långsiktighet tillhör också ansatsens grundläggande egenskaper (Edquist 2002). Man kan säga att ansatsen sammanfattar mycket av det vi idag vet om innovationsprocesser.

Från början dominerades synsättet av ett nationellt perspektiv, senare har andra faktorer blivit viktigare som de regionala och sektoriella innovationssystem, som liknar och kompletterar varandra (Edquist 2002). Innovationssystemansatserna är alla holistiska då de omfattar många faktorer av betydelse för innovationsprocesserna både i ett nationellt, regionalt eller sektoriellt sammanhang (Edquist 2000). Det är enligt detta synsätt viktigt att analysera innovationssystemen ur ett lärande- och kunskapsperspektiv om man vill främja ekonomisk tillväxt och få en positiv sysselsättningsutveckling. En av de största gemensamma egenskaperna hos innovationssystemansatserna är hur stor betydelse institutionerna har. Institutioner eller spelregler (Edquist 1997) spelar en avgörande roll för dessa processer, vilket framgår i mycket av innovationslitteraturen (Freeman 1988, Lundvall 1992, Nelson 1993, Carlsson 2000).

Den oftast använda ansatsen på senare tid är baserad på *nationella innovationssystem* (Freeman 1988, Lundvall 1992, Nelson 1993) som fokuserar på institutionella bestämningsfaktorer till innovativ verksamhet. Nationella innovationssystem avspeglar oron mellan olika länders internationella konkurrenskraft men bortser från att innovationssystem skiljer sig åt mellan branscher, att de internationaliseras och den regionala eller lokala dimensionen inom varje land (Carlsson 2000). Lundvall använde först uttrycket nationella innovationssystem med Freeman (1987) publicerade begreppet första gången. Freeman (1987) definierar ett nationellt innovationssystem som ”det nätverk av offentliga och privata institutioner vars aktiviteter och interaktioner initierar, importerar, modifierar och sprider nya

teknologier”. Lundvall (1992) hävdar att det inte går att fastställa några skarpa gränser för ett nationellt innovationssystem och att gränsdragningar på detaljnivå ses som nästan omöjliga.

Det är av bristerna hos det nationella innovationssystemet som uppmärksamheten riktats mot *teknologiska system* (Carlsson 1995 och 1997), *sektoriella innovationssystem* (Malerba och Orsenigo 1995) samt *regionala innovationskluster* (Porter 1990). Varje systemansats har sina för- och nackdelar och de är oftast komplementära och överlappande. Vilken ansats man ska välja styrs av vilka frågor man vill studera (Carlsson 2000). Teknologiska system skiljer sig åt mellan olika teknikområden och är därför sektorbaserat snarare än nationellt. Trots skillnaderna mellan begreppen teknologiskt, sektoriellt och regionalt (eller lokalt) finns det likheter som förenar de olika synsätten och de kan därför ses som varianter inom samma ansats; innovationssystemansatsen. Ansatsen teknologiska system utvecklades av Carlsson (Edquist 2000). Carlsson definierar ett teknologiskt system som: ”ett nätverk av agenter som interagerar inom ett specifikt *ekonomisk/industriellt område* inom ramen för en viss *institutionell infrastruktur* eller uppsättning av infrastrukturer och som är delaktiga i tillkomsten, spridningen och tillämpningen av teknologier”. Carlsson (2000) beskriver vilken roll tekniken spelar i den ekonomiska utvecklingen:

- En *kognitiv dimension*; definierar det kluster av teknologier som ger upphov till nya tekniska möjligheter.
- En *organisatorisk/institutionell dimension*; beskriver samspelet i nätverket av aktörer som skapar nya teknologier.
- En *ekonomisk dimension*; består av de aktörer som omvandlar de tekniska möjligheterna till framgångsrik affärsverksamhet.

Vid en kombination av dessa tre dimensioner kan den industriella dynamiken studeras, t ex dynamiken mellan utbudet av innovationer och användarnas behov och krav. Dessa dimensioner beskriver egenskaperna hos teknologiska system. En teknisk möjlighet förvandlas inte automatiskt till en affärsmöjlighet och denne utnyttjas inte alltid med framgång: mänskliga aktörer och handlingar behövs (Edquist 2000).

### **4.3 The innovation Journey**

Van de Ven (1999) har med MIRP (Minnesota Innovation Research Program) tagit fram riktlinjer över hur den typiska innovationsresan ser ut genom att observera gemensamma mönster under utvecklingen av en bred variation av innovationer. Dessa beskrivande riktlinjer är nyttiga som ett första steg när man ska börja en innovationsprocess. Riktlinjerna identifierar ordningsföljden, kritiska ögonblick som kan uppstå och hinder som innovationsteam och ledare upplever längs med resan. Att veta hur en innovationsprocess normalt uppenbarar sig förser företag med nyttig empirisk fakta som de sedan kan använda för att analysera och för att utveckla en plan.

Riktlinjerna för innovationsresan kan jämföras med en karta som går över ett ojämnt landskap som är svårgenomträngligt och som ofta är okontrollerbar och därmed unik för varje resenär. Man kan säga att en innovation kan ha flera olika tillvägagångssätt och att en innovationsprocess kan utveckla sig på olika sätt beroende på situationen. Men trots detta kunde man se att många element i innovationsprocessen liknade varandra i de olika fallen, trots den stort skiftande teknologin, produkten och processen. Det är dessa element som presenteras i den allmänna innovationsprocessen som här redovisas. Med allmänna menas att det fokuseras på en innovation som (1) utvecklar eller implementerar en ny idé; (2) har en betydande fördel (3) ger en betydande varaktig lösning till allmänheten (4) behöver större resurser än vad som innehas av personerna som anstränger sig. Denna definition inkluderar de innovationsformer som de flesta ledare och venture capitalists normalt investerar i och som de normalt hoppas ska producera ett resultat – vara lönsam, vara konstruktiv eller lösa ett problem.

#### **4.3.1 Gemensamma element i innovationsprocessen**

##### **Initiationsperioden**

1. Innovationer tillkommer inte i momentens hetta, av en dramatisk händelse. I de flesta fallen tillkom innovationen under en period.
2. Att använda sig av koncentrerade ansträngningar för att initiera en innovation utlöses ofta av ”chockar” från interna eller externa källor.
3. Planer utvecklas och ges till den som kontrollerar resurserna för att få de resurser som behövs för att sätta igång innovationsutvecklingen.

##### **Utvecklingsperioden**

4. När utvecklingsaktiviteterna börjar kommer den första ursprungsidén att förgrenas i flera idéer och aktiviteter.
5. Bakslag och misstag stöts ofta på eftersom oförutsägbara omgivningsfaktorer förändrar grundförutsättningar.
6. Kriterierna för vad som definieras som framgång ändras med tiden.
7. Personerna i innovationsprojektet medverkar på hög nivå.
8. Investering och ledning är ofta involverade i hela utvecklingsperioden och de har en roll att kolla av och komplettera varandra.
9. Innovationsutvecklingen innehåller en utvecklad relation med andra organisationer.
10. Personerna i innovationsprojektet är ofta involverade med konkurrenter och handelspartner för att stödja utvecklingen och implementeringen av deras innovationer.

#### **Implementeringsperioden/Den avslutande perioden**

11. Man länkar och integrerar den nya innovationen med det gamla eller återupptäcker innovationen för att den ska passa den lokala situationen.
12. Innovationsprocessen slutar när innovationen är implementerad eller när resurserna har tagit slut. Investering eller ledning tillskriver om det är en framgång eller ett misslyckande. Dessa tillskrivelser är ofta felriktade men har en stark influens på ödet av innovationen och karriärerna på dem som är anställda i innovationsprojektet.

#### **4.4 Kritiska framgångsfaktorer**

Forskning har kommit fram till två typer/klasser av framgångsfaktorer; hur man gör *bra projekt* eller hur man gör *projekt bra* (Montoya-Weiss & Calantone 1994).

1. Att göra *bra projekt* beror på flera externa framgångsfaktorer, faktorer som projektteamet har lite kontroll över. Dessa faktorer inkluderar den nya produktens marknad, teknologi och konkurrenssituationen, men även förmågan att påverka den interna konkurrensen.
2. Att göra ett *projekt bra* beror på saker som projektteamet gör (eller allt för ofta inte gör). De är oftast osynliga faktorer. Men trots allt är dem kontrollerbara och syns då och då.

Man har studerat hundratals fall och kommit fram till vad som gör skillnaden mellan vinnare och förlorare och många faktorer är helt klart kontrollerbara trots att de ibland beskrivs som

osynliga. Här följer en lista som är sammansatt av Cooper 1999 över de åtta vanligaste framgångsfaktorerna:

*1. Genomarbetad bakgrundsstudie – definiera produkten och rättfärdiga projektet.*

Alldeles för många projekt går direkt från idéstadiet till produktutveckling, med väldigt liten eller ingen bakgrundsstudie alls. Studier visar att en väl genomarbetad bakgrundsstudie gör den nya produkten mer framgångsrik och har även ett starkt samband med den finansiella prestationen (Cooper 1998, Cooper & Kleinschmidt 1990 & Montoya-Weiss & Calantone 1994)

*2. Lyssna på konsumenten – en slavisk dedikation till marknaden och att ta till vara på konsumenternas kommentarer under hela projektet.*

Nya projekt som innehåller marknadsföring av hög kvalitet, som t ex preliminära och detaljerade marknadsstudier, konsumenttester och fältundersökningar, får dubbelt så stor framgång och 70 % större marknadsandelar (Cooper, Edgett and Kleinschmidt 1998)

*3. Produktfördel – differentierad, unika fördelar, överlägset värde för konsumenterna.*

Produkter med dessa fördelar har fem gånger större chans att nå framgång, de får fyra gånger större marknadsandelar och fyra gånger större lönsamhet än produkter som saknar detta. Konstigt nog kan väldigt få företag peka ut dessa fördelar på deras produkter (Crawford 1992).

*4. Skarp, stabil och tidig produktdefinition – innan produktutvecklingen startar.*

Att misslyckas med att definiera produkten, dvs. definiera dess marknad, koncept, fördel och positionering, innan utvecklingen börjar är en stor orsak till att nya produkter misslyckas (Cooper & Kleinschmidt 1990, 1993 & Montoya-Weiss & Calantone 1994).

*5. En välplanerad, fyndig och proffsig lansering.*

En stark marknads lansering utgör grunden för en framgångsrik produkt. T ex har det visats att produktvinnare har lagt ner mer än dubbel så mycket resurser i form av personer, tid och pengar än förlorarprodukter. Att man behöver en kvalitetslansering borde vara uppenbart för alla men inte alla projektteam lägger ner samma möda på denna punkt. För en del är lanseringen något man tänker på för sent, något man oroar sig för efter att produkten är färdigutvecklad.

6. *Bygg tuffa beslutshinder i processen – tuffa men genomförbara.*

Att ha tuffa beslutshinder i innovationsprocessen har starka samband med produktens lönsamhet, de får dock inte vara så tuffa att de aldrig genomförs. Detta är den svagaste faktorn och 88 % av de undersökta projekten är ide/beslutsprocessen otillräcklig, 37 % av projekten gör inte ens en finansiell analys (Cooper & Kleinschmidt 1986).

7. *Förklarliga, engagerad och uppbyggda team med starka ledare från olika avdelningar.*

Flera studier visar att en god organisationsstruktur är starkt länkad med framgång (Montoya-Weiss & Calantone 1994). I företag med god organisationsstruktur finns projekt som är organiserade som ett team från flera avdelningar och ledda av starka ledare. Ingredienserna för ett starkt team borde vara självklara men här saknar många projekt kunskap och detta leder till dåligt i hopsatta team (Cooper 1994).

8. *Internationell inriktning – internationella team, forskning i flera länder och en globalt gångbar produkt.*

Nya produkter som riktar in sig på internationella marknader är mycket bättre (Cooper & Kleinschmidt 1990). Resultatet är antingen en global produkt, en version som fungerar i hela världen, eller en glocal produkt, ett produktkoncept med flera olika varianter för att passa in på olika marknader.

## **4.5 Hinder för framgång**

Att hårt och väl utfört arbete lönar sig vet de flesta men tyvärr är detta inte fallet i många innovationsprojekt. Anledningen till det beror sällan på brist i kunskap utan oftast på att arbetet blir dåligt eller inte alls gjort. Istället för att man koncentrerar sig på innovationsprocessen blir man blind av framgångsfaktorerna. Här nedan presenteras de vanligaste sju hindren (Cooper 1999):

### **Ignorans:**

*Man vet helt enkelt inte vad som ska bli gjort i ett väl utfört projekt.*

En del projektledare vet inte vad som behövs för att göra en ny produkt framgångsrik. Det kan t ex bero på att teamet bara är hopsatt av tekniskt kunnande personal och när det kommer till marknadsföring vet de inte vad som ska göras.

### **Skicklighet saknas:**

*Man vet inte hur man gör huvuduppgifterna och man undervärderar dess betydelse.*

Dagens komplexa projekt behöver flera olika kunskaper för att kunna arbeta effektivt, både tekniska, analysiska och marknadskunskaper. Projektledarna måste vara både välutbildade och ha erfarenhet.

### **Felaktig process:**

*Det finns en process men den fungerar inte. Det saknas viktiga delar eller det finns problem med att applicera den.*

Mer än hälften av företag idag säger sig ha en innovationsprocess men problemet är att den är ofullständig, oflexibel eller alltför byråkratisk (Griffin 1997).

### **För självsäker:**

*Man vet redan svaren så varför ska man lägga ner massa extra jobb?*

Saknaden av bra marknadsinformation och ofullständigt bakgrundsarbete är den största orsaken till att en ny innovation misslyckas, här bevisas att man inte redan vet alla svaren.

### **Det saknas disciplin:**

*Saknaden av ett starkt ledarskap.*

Oftast kommer saknaden av disciplin från projektledaren, en del steg i innovationsprocessen är frivilliga och just därför hoppas dem lätt över om ingen tar tag i dem.

### **Brådska:**

*Man skyndar sig och tar genvägar.*

I dagens tempofyllda värld är detta en svår punkt. Man har ofta deadlines att hålla och man vill få ut produkten på marknaden så fort som möjligt. Många chansar och tar genvägar men resultatet blir oftast negativt.

### **För många projekt och det finns inte tillräckligt med resurser:**

*Det saknas pengar och personer för att få jobbet gjort.*

Detta är ett resultat av misslyckanden från ledningens sida. Antingen så tillhandahåller ledningen inte med tillräckliga resurser för att nå den nya produktens mål eller så har de för många olika projekt på gång samtidigt.

#### **4.6 Kritik mot teorierna**

Forskare har genom tiderna presenterat olika exempel på hur en innovationsprocess kan se ut, processerna är mycket individuella men har ofta gemensamma element. Ofta så är framtagna innovationsprocesser hos forskare vaga och de kritiseras för att inte vara implementeringsbara i alla företag då företagens mål är väldigt individuella, att det inte kan finnas endast en innovationsprocess. Det finns också kritik mot att det inte förklaras några lösningar till de olika elementen i processen. Kritik mot framgångsfaktorer och hinder är att olika företag definierar dessa faktorer på olika sätt. Faktorerna är också endast interna och man tar här inte hänsyn till de externa faktorerna som t ex omgivningen. Hinder och framgångsfaktorerna är endast sedda ur organisationens interna perspektiv och tar alltså inte hänsyn till svängningar på marknaden. Som Montoya-Weiss & Calantone (1994) menar beskrivs här hur man gör ett *projekt bra*, saker som projektteamet kan påverka och inte hur man gör ett *bra projekt* där man måste ta hänsyn till externa faktorer, faktorer som projektteamet har lite kontroll över.

När det gäller de framforskade framgångsfaktorer och hindrena som Cooper (1999) har skrivit om finns det flera kritiska frågor. Blir man framgångsrik om man följer hans faktorer? Vad har hans faktorer för värde? Fungerar dessa faktorer för alla sorters innovationer? Först och främst är frågan om Cooper definierar ordet framgång på samma sätt som företagen gör. Framgång kan ha olika betydelser för olika företag. Sen finns det också flera andra faktorer, förutom de faktorer som Cooper tar upp, som företaget inte rår på, t ex institutionella och omgivningsfaktorer. När det gäller värdet på hans faktorer skiljer det sig mellan företag. Om företag inte har samma definition som Cooper när det gäller framgång så har inte heller hans faktorer något värde för dem. Cooper tar heller inte någon hänsyn till de olika innovationsansatserna därför passas den bäst till den nationella innovationsansatsen som inte tar hänsyn till olika branscher.

## 5 Sammanställning av intervjusvar

*I detta kapitel presenteras de intervjusvar som har erhållits. Först presenteras hur frågemallen är uppbyggd och sen ges en bakgrund om respondenterna. Till sist presenteras intervjun under fyra olika rubriker.*

### 5.1 Intervjufrågorna

Frågemallen (se bilaga 1) är konstruerad utifrån våra valda teorier och alla respondenter har fått ta del av samma frågor. Ett stort arbete har lagts ner på att formulera rätt frågor så att vi skulle få in ett heltäckande material. De frågor vi har velat få svar på handlar i första delen av intervjun om innovationen i sig, bl a vad en innovation innebär för respondenten, vad som är en framgångsrik innovation, hur stor del de externa faktorerna spelar in i innovationsprocessen och hur just deras innovationsprocess ser ut. I andra delen av intervjun har vi använt oss av Coopers framforskade framgångsfaktorer och hinder (se teoriavsnittet). Här har vi presenterat de respektive faktorerna för respondenten och de har sedan fått ta ställning till hur viktiga de var i deras innovationsprocess samt ge deras syn på dem. Innan vi presenterade hindrena frågade vi dem också vad de ansåg vara de största hindrena i just deras företags innovationsprocesser.

### 5.2 Respondenterna

#### 5.2.1 Respondent A

Respondent A jobbar idag som konsult och har ett eget företag. I det egna företaget har han bl a varit med och utvecklat produkter/tjänster som inte funnits på marknaden innan. Han jobbar själv som affärsutvecklare och företaget består även av 4-5 delägare som står för den finansiella biten. Företaget arbetar med Mobile Commerce och tar fram mobiltjänster. Han har också varit anställd på ett stort svenskt företag där han arbetade i olika roller som affärsutvecklare.

#### 5.2.2 Respondent B

Respondent B arbetar på ett mindre företag i IT-branchen som har 40 – 45 anställda. Han är produktchef och ansvarar för företagets produktutveckling. År 2004 blev hans eget företag uppköpt av företaget han arbetar för idag. I det egna företaget hade de utvecklat och lanserat ett dataprogram som hjälper företag att skapa egna hemsidor. Inom produktutvecklingsbiten

arbetar han både med att leda sitt utvecklingsteam på sex personer och att leta upp nya intressanta företag, på bl a mässor, för eventuella framtida uppköp. Han backar även upp säljarna ifall de har en stor kund som vill ha en mer specifik information om produkterna företaget säljer.

### **5.2.3 Respondent C**

Respondent C är grundare/partner av ett världsomspännande nätverk som består av cirka 35 affärsutvecklingskonsulter. Han är även själv verksam konsult. Företaget arbetar mest med strategisk företags- och idéutveckling, pre- och postmerger integration, kommunikations- och kulturförändringar, projektcoaching och coachning av ledare/ledningsgrupper och Corporate Governance. De har arbetat med stora kända företag som t ex CNN, BBC och Pricewaterhousecoopers.

### **5.2.4 Respondent D**

Respondent D är anställd som CAD-operatör (Computer Aided Design) för ett företag som bedriver forskning. Företaget har utvecklat en ny typ av moped/motorcykelhjälm som motverkar skall- och nackskador i betydligt större utsträckning än den traditionella hjälmen. Projektet började som ett rent forskningsprojekt men utvecklades till att tillverka hjälmar för försäljning.

### **5.2.5 Respondent E**

Respondent E är civilingenjör i datateknik. Han är delägare i ett företag som skapar administrativa systemlösningar för personförsäkringsbolag. Han sitter i företagsledningen, är ansvarig för utvecklingsavdelningen, systemutvecklare, systemarkitekt samt ingår i säljteamet. Tidigare var han ägare av ett konsultföretag som sysslade med IT-lösningar.

## **5.3 Vad är en innovation?**

**Respondent A:** En innovation är när man tillfredställer ett önskemål på marknaden som inte har blivit tillfredställt tidigare. En produkt kan vara både en produkt eller en kanal. Enligt respondenten behöver en framgångsrik innovation inte bli en marknadssuccé men den bör föra utvecklingen ett steg framåt. Då kan denna nya kunskap eventuellt användas i framtida projekt. En del företag kräver att innovationen ska generera minst lika mycket pengar som den har kostat att få fram men det tycker inte respondenten är nödvändigt. Innovationen kan också

attrahera samarbetspartner och den generella kunskapsmassan i gruppen stiger. Innovationer är viktiga för ett företag framförallt på längre sikt. Om man inte jobbar med innovationer själv får man i framtiden köpa de nyutvecklade produkterna/tjänsterna från andra företag som har satsat mer på innovationer. Att köpa innovationer gör också att företaget inte har någon strategisk koppling till innovationen.

När de utvecklade sin innovation inom Mobile Commerce fanns det bara ett företag till på marknaden i samma bransch. De hade dock en annan inställning och sysslade med "business to consumer" medan respondentens företag fokuserade på "business to business" så de kände ingen större press från konkurrenterna. Något som respondenten också tycker är viktigt vid innovationer, med tanke på konkurrensen, är att ansöka om patent vid rätt tidpunkt så inte någon annan hinner före.

Den externa omgivningen och kunderna spelade en stor roll vid deras skapande av innovationer. Cirka 70 % av deras innovationer beror på den externa omgivningen och kunderna och 30 % av tiden "leker" de själva och försöker hitta på nya innovationer. När respondenten arbetade för det stora företaget var det omvänt, där hade omgivningen endast cirka 20 % relevans. Där var det en grupp som var anställd just för att vara innovativa och arbeta med strategisk affärsutveckling.

**Respondent B:** Hela magin med en innovation är att det blir en produkt som folk använder. Innovation är att hitta en lösning till ett behov och då helst ett behov som folk kommer ha i framtiden. Man måste förstå hur kunderna utvecklas och inte titta så mycket på vad de behöver i dagsläget. Sen är också frågan vad man vågar satsa på. T ex sökning på internet, som Google, var det inte många som trodde att man skulle behöva. Det skulle istället skapas stora portaler som t ex Passagen där man kunde hitta allt. Men nu har det visat sig att folk inte vill läsa den informationen som portalerna väljer ut, de vill vara mer fria och kunna välja själva på internet. Respondenten tycker att en innovation är framgångsrik om slutprodukten går att sälja, används och oundvikligen att man tjänar pengar på den. Han tycker att innovationer idag är nödvändiga om inte ett måste för att överleva som företag. Det beror också lite på vad man är för sorts företag. Om man t ex är ett tjänsteföretag som säljer timmar bör de satsa på att bättre ta hand om sitt folk men om man är ett tillverkande produktföretag är det livsviktigt med innovationer.

De känner absolut en press från konkurrenter. År 2004 fanns det 400 företag i samma bransch, år 2005 fanns det 144 stycken och förra året (2006) endast 16 stycken. Minskningen beror både på att företag slås ut och att de köps upp av andra företag i branschen. Internet är en enorm marknad som växer hela tiden och just nu går IT-branschen väldigt bra igen.

För att utmärka sig från konkurrenterna måste man ge ett mervärde till huvudprodukten och vara unik. Man måste kunna visa att om du köper produkten av dem får du inte bara produkten utan även t ex omkringliggande service, man måste också vara bra på att sälja detta till kunden så att de förstår det. De försöker också att satsa på andra segment än sina konkurrenter. Fast om dem tror att de kommer att ligga på topp tre som konsumenternas val inom ett segment då är det ok att gå in på ett segment där de redan finns konkurrenter. De viktigaste är dock att vara unik och verkligen utmärka sig då de vet att många storföretag skulle kunna kopiera deras idé. De vill då istället vara så speciella så att storföretaget hellre känner för att köpa upp dem än att kopiera deras vara.

När det gäller den externa omgivningen och kunder finns det två läger. Dels dem som hävdar att man endast ska lyssna på kunderna och dels dem som säger att man ska tänka framåt, vad kunderna har för behov om t ex ett år. Det riktigt genialiska enligt respondenten är att se vad konsumenterna efterfrågar i framtiden, men det är också det svåraste att förutse.

De anser sig vara ett kreativt och innovativt företag och alla i företaget får komma med idéer, inte bara de som jobbar direkt med utveckling. De har prövat olika metoder för att främja det innovativa tänkandet men kom fram till att det blir alldeles för stressigt att ha "innovationstimmar" planerat i arbetsveckan. Det är svårt att sitta och ta t ex fyra timmar i veckan av sin arbetstid när man redan är stressad och har mycket saker att göra, projekt som ska bli klara o s v. De koncentrerar sig därför på att bli klara med sina projekt i tid och åker istället på konferenser flera gånger per år där de försöker utveckla nya idéer.

**Respondent C:** En innovation bidrar aktivt till ett företags utveckling så att företaget fungerar som bäst. Enligt respondenten är en innovation framgångsrik när det blir ett positivt resultat, t ex att man kanske hjälper ett företag att se problem som de inte stött på ännu och att innovationen hjälper dem att överleva i framtiden. Kortfattat kan man säga att en framgångsrik innovation är när man löser framtida problem i ett företag som de själva inte vet

att de kommer få. Han tycker också att innovationer är livsnödvändiga för alla företags överlevnad idag.

De känner inte press från andra konsultfirmor som inriktar sig på samma saker. De är väldigt eftertraktade och populära och har en bra resumé, de får väldigt många uppdrag och måste ofta tacka nej då de inte kan ta på sig mer jobb. De tar inte på sig fler uppdrag än att de känner att de utför sitt jobb på ett korrekt sätt. De använder sig av eget framtagna modeller och erfarenheter. De arbetar också på ett speciellt och " eget " sätt, deras kunder måste acceptera deras lösningar för att ett samarbete skall fungera, det är då de ser saker som inte kunderna ser. Konkurrerande konsultfirmor kanske böjer sig mer för uppdragsgivarens åsikter.

Den externa omgivningen är otroligt viktig, speciellt hur den kommer att se ut i framtiden. Deras uppdragsgivare är också viktiga men ännu viktigare är det att de kan förmedla deras lösning på ett lätt sätt så företaget förstår vad de menar och accepterar deras ändringar och förslag. Detta är något som inte är självklart och ibland väldigt svårt. Uppdragsgivaren måste förstå deras tankesätt.

De är cirka 35 personer i företaget och alla är kreativa innovatörer. De träffas alltid en gång i månaden då de bollar olika idéer med varandra.

**Respondent D:** Enlig respondenten är en innovation en lösning på ett problem som tidigare inte kunnat lösas särskilt bra. Det kan vara allt från en väldigt enkel liten detalj som underlättar produktionen eller underlättar användandet av vad produkten är avsedd för, till en betydligt mer komplicerad lösning. En framgångsrik innovation är enligt respondenten när en ny innovation t ex leder till en förenklad vardag eller som i deras fall med mopedhjälmar att säkerheten ökar avsevärt. Utifrån företagets perspektiv är det jätteviktigt med bra innovationer för att kunna överleva på marknaden och kunna konkurrera. Konsumenterna efterfrågar ju kvalitet och bra lösningar. Han anser att det idag är jätteviktigt med innovationer, utan bra innovationer är det svårt att konkurrera. Man eftersträvar också att hela tiden utvecklas för att öka konkurrenskraften. Det gäller att hela tiden hänga med i utvecklingen för att kunna överleva som företag. Deras lösning på hjälmarna är de i och för sig ensamma om hittills men det går väldigt snabbt och helt plötsligt kan de ha en stor konkurrent. Det gäller att de hela tiden uppdaterar sina patent och kommer med nya smartare lösningar. Från början var detta projekt enbart ett forskningsprojekt men när idén utvecklades såg de en stor potential att

konkurrera med övriga hjälm tillverkare. Till skillnad mot konkurrenterna har respondenten forskat väldigt grundligt på hur hjärnan och skallen fungerar och reagerar vid denna typ av skador.

Företaget har tyvärr inte samma erfarenhet och är inte etablerat som andra företag i branschen. Kundens efterfråga styr självklart utvecklingsarbetet och det tycker att det inte är någon idé att utveckla innovationer om de inte efterfrågas av kunderna. Hela organisationens uppkomst till att bli ett tillverkningsföretag har sin grund i en ny smart innovation så självklart uppmuntras nytänkande i respondentens företag.

**Respondent E:** En innovation enligt respondenten är att skapa något som ingen har gjort tidigare eller som gör saker bättre än tidigare och som kan användas av mer än en person. En framgångsrik innovation är något som används och underlättar för människor och företag. Han anser inte att innovationer i företag idag är nödvändiga för att överleva och pekar på att det finns en hel del företag som livnär sig på att kopiera andras produkter.

De känner ingen direkt press från konkurrenter på att utveckla innovationer, snarare från sig själva. De tittar inte på vad konkurrenterna gör. Respondenten menar att det gäller att tro på sin idé och sin produkt. De respondentens företag gör annorlunda från andra är att deras grundidé är att leverera en produkt och inte massa kringtjänster som många av deras konkurrenter.

I deras fall är det visionen och tron på produkten som spelar störst roll, inte den externa omgivningen och kunderna. Med andra ord en produkt som är smart utvecklad och väl genomtänkt. Marknadens förutsättningar spelar självklart också in tycker respondenten, den ger grundförutsättningarna för produkten som skall levereras.

De uppmuntrar kreativitet och innovationstänkande i företaget genom att lära ut att ifrågasätta. *Think outside the box*, att försöka arbeta med att försöka förstå helheten och verksamheten innan man ger sig i kast med detaljerna.

## 5.4 Innovationsprocessen

**Respondent A:** I respondentens eget konsultbolag brukar de inte gå efter några speciella innovationsmodeller. Men när han var anställd på ett större företag fick han studera affärsutveckling under en termin på Stanford och efter det använde de sig av det som han lärt sig där.

De brukar inte göra några stora formella utvärderingar efter varje innovationsprocess, det är mer informellt, man lär sig av erfarenheten man får. Man vet inte i vilken situation man kommer att hamna i framtiden då innovationsprocessen är väldigt individuell.

En mobiltjänst som utvecklades av respondenten var en bra innovation men den hade tyvärr en väldigt dålig timing då internet slog igenom vid samma tidpunkt. Så p.g.a. externa faktorer kunde innovationen inte bli lyckad trots att det var en unik innovation.

**Respondent B:** Deras innovationsprocess börjar när någon får en idé. Sedan bollas idén med cheferna och förankras sedan. I detta stadium får idéskaparen många ”örfilar” av ledningen och han/hon måste verkligen kunna sälja in sin idé. Är det en stor idé där de behöver externa finansierare skriver de ett prospekt där de definierar idén mer specifikt och beskriver även dess risker. Sedan tas ett beslut om idén ska genomföras och bli en produkt. De får i snitt tio stora idéer om året, det kan vara idéer som de själva kommit på, får av kunder eller av olika nätverk. De arbetar med olika sorters utvecklingsmodeller. Dels en processmodell där det preciseras hur de olika delarna i företaget arbetar och även projektmodeller som tar upp hur man arbetar i ett projekt. Ingen specificerad innovationsmodell finns, de menar att så fort man kläckt själva innovationsidén, som är den svåra delen, är följden enkelt. Det har hänt några få gånger att innovationsprojekt har lagts ner, om t ex kunden har gått i konkurs eller om det visar sig att det är allt för stora risker. Deras ledning är väldigt defensiv och satsar oftast på idéer med låg risk. De använder sig inte av tidigare forskning i sin innovationsprocess men det händer att de tittar på tidigare projekt och efterliknar dem. De gör inga utvärderingar efter en avslutad innovationsprocess.

Deras projektteam är fast och består förutom respondent B av sex personer. Ibland tar de in konsulter vid brist på personal. Respondentens huvuduppgift i teamet är att hitta idéerna och bemanna teamet t ex med rätt typ av konsulter om dem skulle behöva förstärkning.

**Respondent C:** När de gör en innovation brukar de utgå från en intern modell men de anser också att det är väldigt viktigt att vara flexibel. Den modellen kallas affärsutvecklingskarta och är en egen karta de utvecklat med de element och riktlinjer som de anser som viktigast. Även om den utgår från en viss karta så är det viktigt att förstå att det inte finns EN modell för alla företag. Man måste kunna se sambanden i en organisation, affärsutveckling betyder just att alla små pusselbitar måste passa ihop. Affärsutveckling är en löpande verksamhet som kräver ett systematiskt tänkande och de brukar ställa sig följande frågor under arbetets gång:

- Vad behöver vi veta?
- Var finns den största konkurrenten?
- Var finns marknaden?
- Vad är marknaden?
- Hur kan vi styra den?
- Företagets inriktning och ändamål?
- Nuvarande sätt att göra affärer på?
- Hur färgar kulturen organisationen?

I respondentens fall är det alltid efterfrågan som styr deras innovationer. Det är företag som kontaktar dem för olika uppdrag och sedan gör de en bedömning om de vill ta sig an uppdraget eller inte. De brukar vara cirka 3-4 stycken konsulter som går in i uppdragsgivarens företag tillsammans, det anser att det är viktigt att vara flera personer för att kunna se problemen från olika perspektiv. En bra innovation är när de kommer med rätt lösning för ett företag. Sen är det inte alltid att ledningen tror på deras lösning och vill anamma den och då tackar de nej till dem. Men sen kanske det visar sig några år senare att företaget faktiskt hamnat i den situationen som respondentens företag förutspått och då uppkommer så klart stora problem för företaget. Detta hände med ett stort svenskt företag som anlidade dem, företaget tackade nej till deras lösning för dem ansåg att de inte skulle hamna i det framtida problem som respondentens företag kom fram till. Några år senare hamnade de dock i just den situationen och vara nära konkurs. Så oftast har de rätt men det gäller att få uppdragsgivaren att förstå detta.

**Respondent D:** Deras innovationsprocess har i stor utsträckning utgått ifrån deras forskning och genomförandet av massor med tester. Företaget har inte varit verksamt så länge utan de

ser en del på hur konkurrenter gör men försöker få det att passa in i den egna verksamheten. Det som i huvudsak styr hjälmprojekten är bristen på nya lösningar på marknaden, alltså marknaden efterfråga. De hjälmtyper som finns är alla av nästan samma struktur och det finns mycket som kan förbättras. När de kom ut med deras säkrare hjälmar hade de ett stort försprång och det fanns inte många som kunde konkurrera på just det området. Men det är även viktigt att stärka sig på andra områden såsom design och liknande för att stärka sin position och göra det ännu svårare för konkurrenter.

Deras projektteam består av forskare och konstruktörer och sen hyr de in hjälp utifrån samt samarbetar med tillverkare. Respondenten anser att det finns olika sätt att se på bra och dåliga innovationer. Det kan vara bra för företaget om innovationen ökar konkurrenskraften gentemot konkurrenterna men innovationen kanske inte ger tillräckligt för kunderna. En bra innovation uppfyller kraven på efterfrågan hos konsumenterna och kanske löser ett tidigare problem. En dålig innovation kan vara en som kostat företaget väldigt mycket men som i slutändan inte ger något tillbaka. Det är ibland en chanstagning att utveckla nya tekniska lösningar då det kanske dyker upp en annan lösning som konkurrerar ut ens egen idé.

**Respondent E:** De arbetar med en systemutvecklingsprocess som baserar sig på en standardprocess som är anpassad till deras specifika förutsättningar. Respondenten anser att det är en kombination av utbud och efterfrågan som styr deras innovationer. Deras produkt har utvecklats fram då det i deras ögon inte fanns några bra systemlösningar i försäkringsbranschen för privatpersoner.

De försöker blanda kompetenser från olika områden i sitt projektteam, olika åldrar och bakgrund. En bra innovation är en produkt som används, underlättar och som är tidlös, t ex gem eller Post-it. En dålig innovation är när man skapar ett behov som inte finns, en produkt som lovar något den inte kan hålla.

## 5.5 Framgångsfaktorer

**Respondent A:** Generellt sett brukar de inte göra en så stor bakgrundsstudie i början av projektet men ju längre fram i processen de kommer desto mer tid lägger de ner på det. När det gäller produkten som de var första på världsmarknaden med så lyssnade de inte så mycket

på konsumenterna eftersom konsumenterna inte visste vad det rörde sig om. I andra projekt så lyssnade de mer på kunderna desto närmre produktlanseringen de kom t ex hade de ett pilotprojekt under 6 månader där kunderna fick prova deras produkt.

Definitivt måste man ha en produktfördel, det är det mest väsentliga i hela processen enligt respondenten. När man gör en innovation är ju tanken att folk ska börja använda den nya produkten istället för den produkten de använder idag och så måste man ha klara definierade fördelar för att få kunden att byta. Respondenten anser att det är svårt att ha en tidig produktdefinition, speciellt när det är en helt ny innovation och de vet inte hur den kommer att utvecklas under innovationsprocessens gång.

Han anser dock att det är viktigt att ha en välplanerad lansering, att smyga ut en tjänst på marknaden fungerar bara i enstaka fall. Det är bra med tuffa beslutshinder i processen men det är viktigt att de inte är för tuffa då risken finns att de sorteras bort. I det egna företaget arbetar respondenten själv med utveckling men när han var anställd på det stora företaget var det viktigt att ha bra uppbyggda team med nyckelpersoner från olika avdelningar. Projektledaren är oftast den som kommer på idén och det är han som sätter ihop teamet. De brukar prata med olika avdelningar för att fråga vem som passar bäst in i teamet. Det har också hänt att de har tagit in externa projektledare.

**Respondent B:** De brukar inte göra så stora bakgrundsstudier eftersom de mest försöker titta på kundens framtida behov, så då finns det ingen direkt information. Att titta på redan gjorda innovationer hjälper dem inte alls. De lyssnar inte så jättemycket på kunden om det inte gäller extrema kunder som är väl insatta i hur framtiden kommer se ut. De menar att kunderna oftast inte vet hur det kommer se ut om några år. Att ha starka produktfördelar och en differentierad produkt är a och o. Eftersom de är ett relativt litet företag så kan vilket stort företag som helst lägga ner resurser och skapa deras produkter, därför gäller det att vara unik. Att ha en tidig produktdefinition är väldigt viktigt. Det som eventuellt kan ändras längst med resans gång är endast mindre tekniska detaljer. Efter de resurser de har gör de sitt bästa att definiera produkten tidigt. De vet att de kan bli bättre på att ha en välplanerad lansering, då detta är en viktig del i hur marknaden kommer att uppfatta produkten. Från början hade de ingen marknadsavdelning alls men nu har de både en marknadsansvarig och säljare.

Det finns inga formella beslutshinder i processen men i början av processen när idén kläcks är det flera beslutshinder som man måste komma igenom. Personen som kom på idén måste kunna presentera den starkt och lyckas övertyga ledningen. Denna person måste också vara beredd på att möta motstånd i början och låta idén smälta hos omgivningen. Respondentens team består som sagt endast av utvecklingspersoner. Sen har de andra avdelningar på företaget som sysslar med marknadsföringsbiten och att sälja produkten. Som ett litet svenskt företag är det fegt att inte ha internationella ambitioner menar respondenten, speciellt om man har en internationellt gångbar produkt. Respondenten menar att det är viktigt att tänka globalt och att inte endast se på den svenska marknaden. De tittar i dagsläget på olika utländska marknader bl a den kinesiska där de redan har frågat områdeskunniga hur deras lagar och förordningar ser ut för en uppstart av utländska företag i Kina.

**Respondent C:** De gör en välarbetad bakgrundstudie av själva företaget innan de över huvudet antar sig uppdraget. När det gäller själva företagsutvecklingen ser respondentens företag på framtida problem som de försöker förutspå genom att studera hur företaget ser ut idag, detta anser de vara jätteviktigt för att kunna förutspå rätt. Det händer allt för ofta att kunden inte vet vad de behöver så de försöker att inte att lyssna så mycket på vad kunden säger. Att ha en produktfördel och en tidig definition av produkten är också jätteviktigt, som de sagt innan så arbetar de på ett speciellt sätt så även fast de har en differentierad produkt är det inte alltid kunden köper den. Att ha en välplanerad och proffsig lansering är nog viktigt i andra branscher men ingenting som de håller på med. De arbetar med att bygga beslutshinder i processen men det är inget de anser som livsviktigt. Respondenten anser att det är jätteviktigt med ett bra sammansatt team som brinner för det de ska jobba med. Eftersom de är ett företag som finns runt om i världen så arbetar de redan internationellt. De uppmuntrar även uppdragsgivare att göra detsamma.

**Respondent D:** Det är jätteviktigt att verkligen definierat problemet med en välarbetad bakgrundsstudie så att man inte lägger energi och arbete på fel saker. Som respondenten tidigare har påpekat är det ofta vad konsumenten efterfrågar som styr projekten. Att ha en produktfördel som är unik är exakt vad respondentens företag har grundat deras hjälmprojekt på eftersom de har haft en unik lösning på ett problem som ingen tidigare lyckats så här bra med. Respondenten anser att det är väldigt viktigt, inte minst ekonomiskt, med en tidig produktdefinition då minsta felsteg kan kosta väldigt mycket. Att göra en proffsig lansering är inte deras starkaste sida och här söker de hjälp utifrån. Det är mycket viktigt att alla vet vad de

ska göra i projektet för att få ett så effektivt arbete som möjligt. Det får inte vara för hårt styrt men det är viktigt med starka ledare. De strävar inte efter en internationell inriktning utan utför all forskning och produktutveckling nationellt men de har tillverkning utomlands och tanken är att göra internationellt gångbara produkter.

**Respondent E:** Det är extremt viktigt med en genomarbetad bakgrundsstudie. Att man ska lyssna på konsumenterna är delvis sant, i deras fall vet inte alltid konsumenten vad som är bra. Försäkringsbranschen är väldigt komplex och det går inte att lyssna slaviskt på handläggarna som ska använda systemet. Att ha en produktfördel är också viktigt anser respondenten, samma sak att ha en produktdefinition på en tidig nivå. I deras fall är det inte så viktigt med en bra lansering, då tycker de att det snarare är viktigt med kontakter. Att ha tuffa beslutshinder i processen kan nog vara viktigt men det är inget som de använder sig av. De tycker dock att det är mycket viktigt med bra uppbyggda team med starka ledare. Att ha en internationell inriktning är väldigt individuellt, i deras fall ser de det som en bonus.

## 5.6 Hinder

**Respondent A:** De största problemen och begränsningarna i affärsutvecklingsarbetet är helt klart ekonomi och tid, alltså både finansiella och personal resurser tycker respondenten. Det kan också vara svårt att få en förståelse från ledningens sida, speciellt i projekt som tar lång tid. Om ledningen inte ser några resultat kan det hända att de lägger ner projektet. Man bör akta sig för att presentera projektet för tidigt, då kanske det inte godkänns av ledningen och de lägger ner projektet för tidigt.

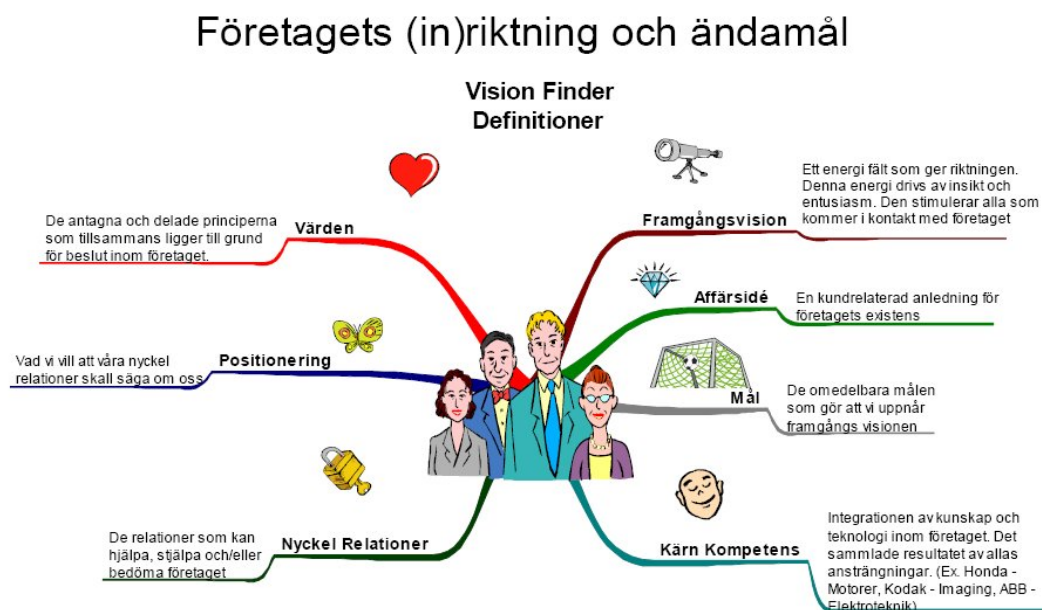
När det gäller hinder som man kan råka ut för i en innovationsprocess tycker respondenten att det är svårt att avgöra om man är ignorant eller inte, de har inte medvetet råkat ut för det, inte heller att skicklighet saknas. De har ibland råkat ut för att ha en felaktig process. De anser att de kan vara för självsäkra ibland men att det inte har spelat en negativ roll inom deras innovationsprocess. Att det saknas disciplin och ett starkt ledarskap har hänt i viss mån men inte så mycket. De brukar inte stressa igenom projekt och ta genvägar. I det egna konsultföretaget har de varit starkt självcensurerande, de visste vad de orkade med och tog inte på sig att göra fler projekt.

**Respondent B:** Det problem som de oftast drabbas av är den s.k. ”teknikersjukan”. Man får inte bli för praktisk och börja bygga på en gång. Som tekniker är det lätt att vara perfektionist,

man vill inte ge ifrån sig en produkt som inte är helt perfekt. Men oftast behövs det inte att produkten ska vara fullkomlig, det är inte vad kunden har begärt. Om man kommer på en idé ska man också se hur pass genomförbar den är för just vårt företag. Det kanske finns andra företag som sysslar med sådana saker bättre och då kanske det lönar sig att sälja idén till dem istället för att försöka ge sig på den själv då det bara kostar tid som betyder pengar. Det gäller att inte börja arbeta med en produkt som man ändå vet inte är intressant i sin egen bransch.

Respondenten medger att de arbetar efter en slags process men att den inte alltid fungerar så bra, att det är svårt att få den i hamn. Att vara för självsäker anser respondenten vara ett klassiskt hinder, man kommer på en bra idé och blir för självsäker och letar inte fakta, man tror helt enkelt att man själv vet bäst. Att det saknas disciplin och ett starkt ledarskap händer rätt ofta såsom att de har för bråttom, de kan vara pressade p.g.a. olika faktorer, t ex ekonomiska resurser eller att kunder ställer krav. När det gäller resursbegränsningarna så anser de att allt för många idéer inte blir förverkligade.

**Respondent C:** För att lösa problem måste man lära känna uppdragsgivarens företagskultur, det är en mycket viktig faktor. Man ska ha en tydlig målsättning och det är viktigt att ledningen lyssnar och tänker, inte bara fattar beslut. För att se var företaget bäst kan utvecklas ska man se över företagets värden, positionering, nyckelrelationer, framgångsvision, affärsidé, mål och kärnkompetens (se figur 3)



**Figur 3.** Källa: Respondent C

Respondentens konsultfirma är som skrivits tidigare väldigt duktiga på vad de gör och har en oerhörd erfarenhet. De arbetar så pass proffsigt att de nästan aldrig gör några av de framforskade klassiska hindren. Det enda hinder som de anser sig ha är att de är så pass duktiga på att förutsäga hur deras uppdragsgivares framtid kommer att se ut och att de sedan har svårigheter att få uppdragsgivaren att inse detta. Detta har dock endast hänt i några få fall. De har varken råkat ut för faktorerna ignorans eller att skicklighet saknas, de anser sig vara så pass professionella. Inte heller att de arbetar efter en felaktig process, är för självsäkra, saknar disciplin. De anser att man absolut inte får ha bråttom och ta genvägar om man vill uppnå bra resultat och det strävar de alltid efter. När ett företag väl har anlitat dem är resurser oftast inte ett problem.

**Respondent D:** Man bör veta vad som efterfrågas på marknaden så att man inte lägger ner arbete och pengar på sådant som ingen vill ha. Det har hänt att de har planerat för lite och att de har stressat fram saker som de blivit tvungna att göra om senare. Då de kommit i situationer då de inte vetat hur de ska göra har de testat sig fram och i vissa fall tagit hjälp utifrån. Det har hänt att de har råkat ut för att ha en felaktig process och då har hela deras produktionsarbete bromsats upp.

Företaget var från början bara ett forskningsprojekt och saknar erfarenhet inom produktutveckling som ett företag, men de har blivit mer disciplinerat ju mer erfarenhet de har fått. Det har dock hänt att de har haft bråttom och tagit genvägar men då har det ofta slutat med att de varit tvungna att göra om arbetet. De har inte råkat ut för att ha för många projekt på gång då de är ett mindre företag och gör en sak i taget.

**Respondent E:** Respondenten tror att det finns nog en hel del saker man bör akta sig för i en innovationsprocess men att det måste vara okej att göra fel bara man lär sig av sina misstag. De har varken råkat ut för ignorans eller att skicklighet saknas. Inte heller att de har haft en felaktig process. Däremot menar respondenten att det har hänt att de har varit för självsäkra, att de har saknat disciplin och att de har haft för bråttom. De tampas idag dagligen med att de har för många projekt på gång och att det saknas resurser, det är svårt att hitta resurser med rätt kompetens och efterfrågan på deras tjänster är idag stor.

## 6 Analys

*I detta kapitel presenteras en analys av den insamlade empirin med hjälp av teorierna.*

### 6.1 Vad är en innovation?

Enligt teorin ska man särskilja på en innovation och en uppfinning då en uppfinning endast är en lösning på ett problem medan en innovation även innehåller en lösning på hur produkten ska tas till marknaden. För respondenterna fanns det dock ingen direkt skillnad och på frågan vad deras definition av vad en innovation är svarade respondenterna i princip samma sak; tillfredsställa ett behov på marknaden, hitta en lösning till ett behov, utveckla företaget så det fungerar som bäst. Både respondent B och C framhäver dock att det är ett framtida behov som bör tillfredställas. De anser att man idag ska förutse konsumenternas behov om 1-2 år, inte vad de har för behov idag. Det gäller att ligga ett steg framför.

På frågan vad som gör en innovation framgångsrik svarade respondenterna ganska lika t ex att innovationen ska gå att sälja, att den används och att man tjänar pengar på den, den ska också tillgodose en lösning på ett problem. Det viktigaste för en framgångsrik innovation var dock att den gick med finansiell vinst. En som resonerade lite annorlunda här är respondent A som inte anser att innovationen måste bli en marknadssuccé eller gå med finansiell vinst. Han anser att det räcker med att man har kommit ett steg framåt i utvecklingen och menar att om inte innovationen i sig blir en succé så är den förmodligen användbar i framtida projekt.

Nästan alla respondenter anser att det är livsviktigt för företag att utveckla sig med hjälp av innovationer, annars kan konkurrenterna komma före i utvecklingen och det kan drabba företaget negativt. Fast här resonerar respondent E annorlunda, han menar på att det finns flera företag som livnär sig på att kopiera andras innovationer.

Respondent B: s företag försöker särskilja sig från sina konkurrenter genom att inte bara erbjuda en huvudprodukt utan att även tillhandahålla omkringliggande service. Här har respondent E ett motsatt resonemang och de satsar på att leverera en grundidé, en huvudprodukt, inte massa kringtjänster. Här är svårt att säga vad som är bäst konkurrensmässigt. Det beror säkert på konsumenterna, en del konsumenter kan tycka att det är bekvämt att ett företag kan tillhandhålla kringsservice så de slipper gå ut på marknaden och

leta efter det. Andra konsumenter kanske bara vill ha produkten och vill inte betala för kringtjänster.

Som respondent B säger finns det två läger när det gäller hur viktigt den externa omgivningen och att lyssna på konsumenterna är, dels de som hävdar att man till 100 % ska lyssna på konsumenterna och utveckla vad de behöver och dels de som säger att man ska istället titta mer långsiktigt, titta på vad konsumenterna behöver om några år, inte idag. Det senare är självklart mycket svårare men också mer lönande. Som respondent A säger är det vanligt i stora företag att de har en speciell F & U grupp som bara arbetar med att vara innovativa och att hitta på saker själva. För respondent C är det tvärtom, de arbetar bara på uppdragsbasis och sitter inte på ett kontor och ”leker” fram nya innovationer som respondent A ger exempel på. Respondent E menar här att de externa faktorerna, som marknaden, ger grundförutsättningarna för produkten men att det annars är deras tro och vision på innovationen som är det viktiga. Både respondent B och C menar att alla i företaget är innovativa och träffas upp då och då utanför kontorstid för att bolla idéer med varandra.

## **6.2 Innovationsprocessen**

Van de Ven (1999) har som tidigare diskuterats tagit fram gemensamma element i innovationsprocessen som han menar att de flesta företag använder. Som alla våra respondenter sagt så finns det inte en innovationsprocess som går att applicera på alla innovationer utan innovationsprocessen är väldigt individuell från fall till fall. Men trots detta går det i de flesta fall att jämföra innovationsprocessen med elementen Van de Ven tar upp.

Även fast innovationsprocesser ser olika ut så görs den ändå i en speciell ordning. Precis som Van de Ven (1999) tar upp är innovationsprocessen som ett ojämnt landskap som upplevs väldigt individuellt av dess resenärer. Van de Ven's (1999) tre nivåer; initiationsperioden, utvecklingsperioden och implementeringsperioden ser ofta likadana ut i de flesta företag. Man börjar processen med att förstå och hitta en lösning på ett problem som uppkommit (konsumenternas behov), efter det utvecklar man idén man har fått och till sist går man till handling, börjar utveckla produkten/tjänsten och till slut lansera den. Exakt så resonerar respondent C, han berättar att de har en intern modell som de går efter men att det sedan gäller att vara mycket flexibel från fall till fall. Han säger också att det är viktigt att förstå att även fast de utgår från en modell så är det viktigt att förstå att det inte finns en och samma modell

för alla företag. Respondent E är inne på samma spår och berättar att de har en systemutvecklingsprocess som är baserad på en standardprocess som är anpassad efter deras förutsättningar.

Respondent A tycker att det är onödigt att göra en utvärdering av det redan avslutade innovationsprojektet om utvärderingen har för avsikt att lära sig till nästa gång. Han menar att de olika processerna ser olika ut och det man lärde sig i föregående projekt ändå inte går att applicera i detta projekt. Respondent B motsäger detta och efterliknar ibland projekt som har gått bra. En anledning till det kan vara att respondent B utvecklar likasinnade produkter och då kan eventuellt processen gå att efterlikna.

### **6.3 Framgångsfaktorer**

*Cooper (1999) har studerat hundratals innovationsfall och har gjort en lista över de faktorer som han anser vara framgångsbringande. Många av faktorerna är lätta att se som självklara men trots detta appliceras de inte.*

- *Genomarbetad bakgrundsstudie – definiera produkten och rättfärdiga projektet.*

Här har våra respondenter delade meningar. Respondent A berättar att de i början av processen inte brukar göra så grundliga bakgrundsstudier utan att det kommer mer under resans gång, de lägger mer tid på det senare i processen. Både respondent B och C försöker titta på längre sikt och förutspår framtida behov och respondent B menar att p.g.a. att de försöker förutspå framtida behov går det inte att göra en bakgrundsstudie för det finns i dagsläget ingen information. Respondent D och E anser att det är viktigt med en genomarbetad bakgrundstudie, så att man inte lägger ner energi och arbete på fel saker. Liksom Cooper (1999) anser respondent C att en väl genomarbetad bakgrundstudie har ett starkt samband med om innovationen kommer bli framgångsrik. Cooper (1999) menar även att man här kan dra paralleller med den finansiella vinsten huruvida ordentligt bakgrundstudien är gjord.

- *Lyssna på konsumenten – en slavisk dedikation till marknaden och att ta till vara på konsumenternas kommentarer under hela projektet.*

Här är nästan alla respondenterna överens om att Coopers (1999) punkt är felaktig. De menar att konsumenten ofta inte vet hur marknaden kommer se ut om några år och därför är det ingen idé att fråga dem. Respondent C säger också att alltför ofta vet inte kunden vad de

behöver. Respondent B menar att det finns undantagsfall när det gäller extrema kunder som är väl insatta i hur framtiden kommer se ut. Respondent D anser dock att det är viktigt, för det är kundernas efterfrågan som styr deras projekt.

- *Produktfördel – differentierad, unika fördelar, överlägset värde för konsumenterna.*

Här håller alla respondenter med teorin om att det är en viktig faktor, respondent A menar t o m att det är den mest väsentliga i hela processen. Tanken är ju med en innovation att konsumenterna ska börja använda den nya produkten istället för den gamla och då måste man ha klara definierade fördelar för att få konsumenten att byta. Respondent B anser att eftersom de är ett relativt litet företag är det lätt för större företag med mycket resurser att återskapa deras produkter, så det gäller att vara unik.

- *Skarp, stabil och tidig produktdefinition – innan produktutvecklingen startar.*

På denna punkt går meningarna isär hos respondenterna. Respondent A menar att det är svårt att ha en tidig produktdefinition, speciellt när det rör sig om en helt ny sorts produkt för man vet inte hur den kommer att utvecklas under innovationsprocessens gång. Medan respondent B, D och E håller med Cooper (1999) som anser att detta annars är en orsak till att nya produkter misslyckas.

- *En välplanerad, fyndig och proffsig lansering.*

Eftersom våra respondenter arbetar på olika sätt har de olika åsikter om denna punkt. Både respondent A och B anser precis som Cooper (1999) att det är mycket viktigt med en välplanerad lansering och att smyga ut produkter på marknaden endast fungerar i enstaka fall. Respondent B medger också att de kunde bli bättre på denna punkt och att de i dagsläget inte lägger så mycket tid på det. Respondent D saknar också kunskap inom detta område och brukar ta in extern hjälp. Här har respondent E en intressant ståndpunkt, han anser att det är viktigare med kontakter än en bra lansering. Eftersom respondent C mer arbetar med utveckling av företag berör denna punkt inte dem så mycket.

- *Bygg tuffa beslutshinder i processen – tuffa men genomförbara.*

Här anser alla respondenter att det är viktigt med beslutshinder. Respondent A påpekar just som Cooper (1999) att hindren inte får vara för tuffa, speciellt inte i början, för då finns risken att man sorterar bort saker medan respondent B berättar att deras tuffaste hinder är just i

början av processen och de består av att övertyga ledningen om att detta är en bra idé. Respondent E medger också att han tycker att det kan vara viktigt men det är dock inget som de använder sig av.

- *Förklarliga, engagerad och uppbyggda team med starka ledare från olika avdelningar.*

Alla respondenter anser att det är jätteviktigt med ett bra sammansatt projektteam. Respondent B berättar att på hans företag är de ett utvecklingsteam som alltid arbetar tillsammans, det beror nog på att de är ett mindre företag, istället för att de sätter ihop team från fall till fall. Respondent A ger exempel på när han arbetade för ett stort företag, då letade man efter projektmedlemmar på företagets olika avdelningar och frågade avdelningscheferna vilka av hans anställda som skulle passa bäst in i just detta projekt. Det är detta som är det ultimata enligt Cooper (1999).

- *International inriktning – internationella team, forskning i flera länder och en globalt gångbar produkt.*

Alla respondenter tycker det är viktigt att lansera sig internationellt, speciellt om man har en internationellt gångbar produkt menar respondent B. Han anser t o m att det är fejt att låta bli. Respondent C: s företag är redan internationaliserade och uppmuntrar sina uppdragsgivare att göra det samma. Respondent E medger att det är inget de medvetet satsar på och de skulle se en internationalisering som en bonus. Cooper (1999) menar att om man från början inriktar sig på internationella marknader har man en konkurrensfördel.

## **6.4 Hinder**

När det gäller de största hindren som våra respondenter har stött på har de väldigt olika syn, säkerligen beror detta på deras spridda verksamhetsområden och företagens storlek. Respondent A menar att det är finans- och personalresurser som är de största begränsningarna medan respondent B hänvisar till något han kallar ”tekniker sjukan”, som innebär att som tekniker vill man helst inte lämna ifrån sig en färdig produkt som inte är 110 % utvecklad, som tekniker vill man gärna gå några steg längre, man är perfektionist och vill ibland utveckla produkten mer än vad kunden har efterfrågat. Enligt respondent C är det svåraste att lära känna uppdragsgivarens företagskultur för det är när man har lärt känna den som man kan börja lösa problem. Nedan nämnda hinder är som sagt framforskade efter studier av

hundratals innovationer. Trots detta kan hindren ses som lite larviga, man anser att dem är självklara, men trots detta upprepas de idag.

- *Ignorans: man vet helt enkelt inte vad som ska bli gjort i ett väl utfört projekt.*

Cooper (1999) menar att en del projektledare inte vet vad som behövs för att göra en ny produkt framgångsrik. Detta är inget som någon av våra respondenter känner igen sig i. Respondent A medger dock att det kan vara svårt att veta om man är ignorant och inte vet vad som ska bli gjort i ett projekt.

- *Skicklighet saknas: man vet inte hur man gör huvuduppgifterna och man undervärderar dess betydelse.*

Att skicklighet saknas är ett hinder i teorin t ex att projektledarna inte är välutbildade eller har erfarenhet. Inte heller under denna faktor känner de igen sig. Som respondent A berättade, har man inte skickligheten i företaget kan man ta in externa konsulter.

- *Felaktig process: det finns en process men den fungerar inte. Det saknas viktiga delar eller det finns problem med att applicera den.*

Här medger både respondent A, B och D att det har hänt att de har haft en process men att den inte fungerat korrekt, att det är svårt att få den i hamn. Precis som respondent C säger teorin att man ska akta sig för att arbeta utefter en innovationsprocess som är oflexibel och byråkratisk.

- *För självsäker: man vet redan svaren så varför ska man lägga ner massa extra jobb?*

Här medger både respondent B och E att de har varit för självsäkra i en innovationsprocess. Respondent B refererar till det som det "klassiska felet", man tycker att man har kommit på en sådan bra idé och blir så självsäker att man inte letar fakta, man tror man vet bäst själv, precis som Cooper (1999) på pekar.

- *Det saknas disciplin: inget ledarskap.*

Respondent A, B och E erkänner att det har hänt i innovationsprocesser att det har saknat disciplin och ett starkt ledarskap. Detta är ett viktigt hinder att överkomma för att innovationsteamet ska lyckas med sin innovation enligt Cooper (1999).

- *Brådska: man skyndar sig och tar genvägar.*

Här medger respondent B, D och E att det händer allt för ofta att man är pressad och tar genvägar. Detta kan bero på olika faktorer, t ex ekonomiska resurser eller att kunder ställer krav.

- *För många projekt och det finns inte tillräckligt med resurser: det saknas pengar och personer för att få jobbet gjort.*

Respondent B och E som arbetar för mindre företag menar att allt för många idéer aldrig blir förverkligade p.g.a. resursbrist. Cooper (1999) menar att detta är ett resultat av misslyckanden från ledningens sida. Respondent A och C som båda arbetar som konsulter tar inte fler uppdrag än de känner sig ha tid med.

## 7 Slutsatser

*I detta kapitel redogörs slutsatserna som baseras på data utifrån analysen och som ska svara på vår problemformulering. Dessa slutsatser är dragna utifrån det material som är presenterat i uppsatsen.*

### **Hur definierar företag en innovation?**

- En innovation är att tillfredsställa ett behov på marknaden, att hitta en lösning till ett behov eller/och att utveckla företaget så det fungerar som bäst. Viktigast är dock att det framtida behovet tillfredställs.

### **Hur ser företags innovationsprocess ut?**

- Det finns inte en innovationsprocess som går att applicera på alla företag. Flexibilitet är viktigt, man kan ha en grund modell med vissa element och sedan förändra den från fall till fall.

### **Hur viktiga är olika framgångsfaktorer för företagen i sin innovationsprocess?**

- Att ha en genomarbetad bakgrundsstudie sågs som viktigt enligt några medan andra menar att produkten formas under processens gång.
- Mindre viktigt var att lyssna på konsumenten då den i flera fall inte vet vad sitt framtida behov är.
- En produktfördel, vara unik och ha konkurrensfördelar är av stor vikt.
- En tidig produktdefinition är av betydelse men produkten kan också i vissa fall utvecklas under processens gång.
- Att bygga tuffa beslutshinder i processen är essentiellt men hindren får inte vara för tuffa.
- Att inneha en international inriktning är lägligt om man vill lansera sig internationellt.
- En bra lansering och starka team med starka ledare från olika avdelningar ses som väldigt viktigt.

### **Har företag råkat ut för olika hinder i sin innovationsprocess?**

- Finans- och personalresurser är de största hindren, många idéer blir aldrig förverkligade p.g.a. resursbrist.

- En felaktig process kan ibland upplevas då vissa element saknas i deras process.
- Ofta visas en för stark självsäkerhet och ibland saknas disciplin och brist på ledarskap.
- Företag tar ibland genvägar som beror på olika faktorer, t ex ekonomiska resurser eller att kunder ställer krav.
- Att man inte vet vad som ska bli gjort i ett väl utfört projekt eller att skicklighet saknas är inget som någon av våra respondenter känner igen sig i.

## 8 Avslutande diskussion

### 8.1 Metodkritik

Då vi i denna uppsats har använt oss av en kvalitativ ansats är det svårt att dra några generella slutsatser om hur företags innovationsprocess ser ut. Detsamma gäller vilken vikt de lägger på framgångsfaktorer och om de har stött på några hinder. Om vi istället hade valt att ha ett kvantitativt angreppssätt med en tillräckligt stor population skulle detta problem lösas. Det var dock inte vår avsikt med denna uppsats att dra generella slutsatser då ändamålet var att få en djupare förståelse för hur en innovationsprocess ser ut.

När det gäller intervjuvaren som vi har fått av respondenterna, som i denna undersökning presenteras i empiriavsnittet, bör man vara medveten om att det är respondenternas egna ord som presenterats och analyserats. Som vi skrev i metodavsnittet speglar inte en intervju verksamheten till fullo, ofta är det svårt att återberätta det exakta händelseförloppet. Detta bör man ha i baktanke när man läser undersökningen.

Vi inser också nu i efterhand att det är svårt att titta på en allmän innovationsprocess och några allmänna framgångsfaktorer och hinder i en innovationsprocess då denna process och dessa faktorer skiljer sig stort mellan företag. Oftast är det mycket mer som påverkar om en innovation blir lyckad eller inte, i många fall faktorer som företaget inte rår på. Vi ville dock undersöka om den akademiska litteraturen har någon substans i verkliga livet. Om företag som är aktiva i näringslivet använder sig av framforskade faktorer som enligt forskarna skulle hjälpa företagen att få en mer lyckad innovation, eller om de aktade sig för de framforskade hindren. Och trots att vi valde att undersöka ett ämne där det är svårt att hitta överensstämmelser mellan företag så har vi hittat vissa likheter mellan företags innovationsprocesser och dess olika faktorer som främjar eller hindrar.

### 8.2 Förslag till vidare forskning

Det finns flera olika studier som skulle kunna göras inom ämnet innovation då det är så brett. Ett förslag är att göra samma undersökning som vi har gjort fast göra den med en kvantitativ ansats så man får generaliserbara slutsatser. Ett annat förslag som skulle vara intressant är att göra en studie, kvalitativ eller kvantitativ, för att se hur stor inverkan företags kultur har på

innovationsförmågan. Ett annat alternativ skulle vara att göra en längre mer omfattande studie och vara med ett företag under hela dess innovationsprocess. Detta skulle vara tidskrävande men väldigt intressant då reliabiliteten skulle höjas och man inte skulle behöva förlita sig på intervjuer.

## 9 Källförteckning

- Barclay I, Holroyd P, Poolton J, "A Sphenomorphic Model for the Management of Innovation in a Complex Environment", *Leadership & Organization Development Journal*; Volume:15, 1994 Research
- Bergek, Anna, Teknologie doktor, Linköpings universitet, ESBRI Kunskapsbank 9 juni 2004, [http://www.esbri.se/artikel\\_visa.asp?id=233](http://www.esbri.se/artikel_visa.asp?id=233), 2007-05-29
- Carlsson, B 1995, *Technological Systems and Economic Performance: The Case of Factory Automation*, Dordrecht Kluwer
- Carlsson, B. and Stankiewicz, R. 1997 On the nature, function and composition of technological systems
- Carlsson, Bo & Edquist C, 2000 *Innovationssystem, kluster och kompetensblock - Fyra essäer om innovationer, tillväxt och sysselsättning*, AB CO Ekblads & Co Tryckeri, Västervik <http://www.larena.se/dokument/rapporter/njof/RAPP21IN.PDF>
- Charles Edquist 2002, *Innovationspolitik för Sverige: mål, skäl, problem och åtgärder. En allmän ram samt sammanställning och diskussion av bidrag från nio svenska innovationsforskare gjord på uppdrag av Näringsdepartementet*, VINNOVA – Verket för Innovationssystem, Stockholm (<http://www.vinnova.se/upload/EPiStorePDF/vfi-02-02.pdf>)
- Cooper R.G., "New Products: The Factors that Drive Success", *International Marketing Review*; Page: 60 – 76 Volume: 11 Issue: 1; 1994 Research
- Cooper, R.G. "Benchmarking new product performance: results of the best practices study", *European Management Journal*, 16, 1, Feb. 1998, 1-17
- Cooper, R.G., "The invisible success factors in product innovation," *Journal of Product Innovation Management*, 16, 2, April 1999, 115-133.
- Cooper, R.G., Edgett, S.J. and Kleinschmidt, E.J., *Portfolio Management for New Products*. Reading, Mass: Addison-Wesley, 1998.
- Cooper, R.G. & Kleinschmidt E.J., "An investigation into the new product process: steps, deficiencies and impact", *Journal of Product Innovation Management* 3, 2, 1986, 71-85
- Cooper, R.G. & Kleinschmidt, E.J. *New Products: The Key Factors in Success*. Chicago: American Marketing Assoc., 1990, monograph.
- Cooper, R.G. & Kleinschmidt, E.J., "Benchmarking the firm's critical success factors in new product development", *Journal of Product Innovation Management*, 12, 5, Nov. 1995, 374-391.
- Crawford, C.M., "The hidden costs of accelerated product development," *Journal of Product Innovation Management*, vol. 9, no. 3, Sept. 1992, pp. 188-199.

- Denscombe, M 2000, *Forskningshandboken : för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund. Studentlitteratur
- Dundon, Elaine, (2002) *Seeds of Innovation: Cultivating the Synergy That Fosters New Ideas*. Saranac Lake, NY, USA: AMACOM.
- Edquist, C 1997, *Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organisations*, London and Washington: Pinter Publishers/Cassell Academic
- Freeman, C., och C. Perez. "Structural Crises of Adjustment, Business Cycles and Investment Behaviour." In: Dosi et al., *Technical Change and Economic Theory*. London: Frances Pinter, 1988, pp. 38-61.
- Freeman, C 1987, *Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan*, London Pinter.
- Garrido-Rubio Ana, Polo-Redondo Yolanda, "Tactical launch decisions: influence on innovation success/failure", *Journal of Product & Brand Management*; Page: 29 - 38 Volume: 14 Issue: 1; 2005 Research paper
- Ghatan, Dariush (2007), *Prova-på IHM Affärsutveckling*, IHM Business School, <http://www.ihm.se/default.asp?link=7-1-1754>, 2007-02-14
- Gratzer Karl, docent i ekonomisk historia, Södertörns högskola, ESBRI Kunskapsbank 9 juni 2004, [http://www.esbri.se/artikel\\_visa.asp?id=233](http://www.esbri.se/artikel_visa.asp?id=233), 2007-05-29
- Gustafsson, Jonas 2004-03-05, Esbri Kunskapsbank ([http://www.esbri.se/artikel\\_visa.asp?id=225](http://www.esbri.se/artikel_visa.asp?id=225))
- Jensen Bjarne, Harmsen Hanne," Implementation of success factors in new product development – the missing links?", *European Journal of Innovation Management*; Page: 37 - 52 Volume: 4 Issue: 1; 2001 Research paper
- Lekvall P., Wahlbin C., 1987, *Information för marknadsföringsbeslut*, IHM Läromedel, Göteborg
- Lundahl U., Skärvad P. H., (1992), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund
- Lundvall, Bengt-Åke 1992. *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, London Pinter Publishers
- Malerba, Franco och Luigi Orsenigo 1995 "Schumpeterian Patterns of Innovation", Cambridge Journal of Economics
- Montoya-Weiss, M.M & Calantone, R.J., "Determinants of new product performance: a review and meta analysis", *Journal of Product Innovation Management* 11, 5, Nov. 1994, 397-417.

Nationalencyklopedin, [http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=211941](http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=211941), 2007-02-14

Nelson, Richard 1993. *National Systems of Innovation: A Comparative Analysis*, Oxford: Oxford University Press

Page, A. L., "Assessing New Product Development Practices and Performance: Establishing Crucial Norms", *Journal of Product Innovation Management*, 10(4): 273-290, 1993.

Porter, Michael E 1990, *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press

Rosenberg, Nathan "Innovation's uncertain terrain" *The McKinsey Quarterly*, No. 3 1995

Santayana George, Amerikansk Filosof

Schumpeter, Joseph, 1962 *Capitalism, Socialism and Democracy*, 3rd Edition 1950 Harper Torchbooks, New York, Nationalencyklopedien internetversion 040822

Tidd, Joe – Bessant, John – Pavitt, Keith (2005) *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, Hoboken, Wiley.

Trott, Paul (2005) *Innovation Management and New Product Development*. Prentice Hall: Third Edition.

Van de Ven, Andrew H et.el. *The Innovation Journey*, New York, published by Oxford, Oxford University Press, 1999

Wiedersheim-Paul, F., Eriksson, L. T., (1990), *Att utreda och rapportera*, Liber Förlag, Malmö

# Bilaga 1

## Frågeformulär

1. Bakgrund om respondenten. Funktion i företaget?
2. Vad innebär en innovation för dig?
3. Vad är en framgångsrik innovation för dig?
4. Tycker du att innovationer är nödvändiga för att överleva som företag idag? Eller för att skapa tillväxt?
5. Känner ni press från konkurrenter att utveckla innovationer?
6. Arbetar ni på något sätt annorlunda jämfört med konkurrenterna i branschen för att försöka utveckla företaget?
7. Hur stor roll spelar den externa omgivningen och kunderna vid skapandet av innovationer?
8. Anser ni er vara ett nyskapade företag som uppmuntrar personalen att vara kreativ och tänka innovativt?
9. Hur gör ni innovationer?
10. Använder ni er av forskning, tidigare lyckade projekt? Tittar på konkurrenter?
11. Är det utbud eller efterfrågan som styr era innovationer?
12. Anser ni att det går att planera fram innovationer?
13. Hur ser en innovationsprocess ut för ert företag?
14. Har ni någon särskild modell ni kan gå efter?
15. Gör ni egna innovationer eller anlitar ni konsulter?
16. Kan ni ge exempel på både en bra och dålig innovation? Var för var den bra respektive dålig enligt dig?
17. Vilka kompetenser är de viktigaste hos projektledarna?
18. Vet ni hur man gör en innovation framgångsrik?
19. Det här är de framforskade faktorerna. Är det något ni använder er av?
  - a. *Genomarbetad bakgrundsstudie* – definiera produkten och rättfärdiga projektet.

- b. **Lyssna på konsumenten** – en slavisk dedikation till marknaden och att ta till vara på konsumenternas kommentarer under hela projektet.
- c. **Produktfördel** – differentierad, unika fördelar, överlägset värde för konsumenterna.
- d. **Skarp, stabil och tidig produktdefinition** – innan produktutvecklingen startar.
- e. **En välplanerad, fyndig och proffsig lansering.**
- f. **Bygg tuffa beslutshinder i processen** – tuffa men genomförbara.
- g. **Förklarliga, engagerad och uppbyggda team med starka ledare från olika avdelningar.**
- h. **International inriktning** – internationella team, forskning i flera länder och en globalt gångbar produkt.

20. Vilka problem och begränsningar upplever ni att det finns i affärsutvecklingsarbetet?

21. Vet ni vad man bör akta sig för i en innovationsprocess?

22. Samma sak gäller fallgropar man bör akta sig för. Aktar ni er för dem. Har ni någon gång råkat ut för någon av dem

- a. **Ignorans:** man vet helt enkelt inte vad som ska bli gjort i ett väl utfört projekt.
- b. **Skicklighet saknas:** man vet inte hur man gör huvuduppgifterna och man undervärderar dess betydelse.
- c. **Felaktig process:** det finns en process men den fungerar inte. Det saknas viktiga delar eller det finns problem med att applicera den.
- d. **För självsäker:** man vet redan svaren så varför ska man lägga ner massa extra jobb?
- e. **Det saknas disciplin:** inget ledarskap.
- f. **Brådska:** man skyndar sig och tar genvägar.
- g. **För många projekt och det finns inte tillräckligt med resurser:** det saknas pengar och personer för att få jobbet gjort.