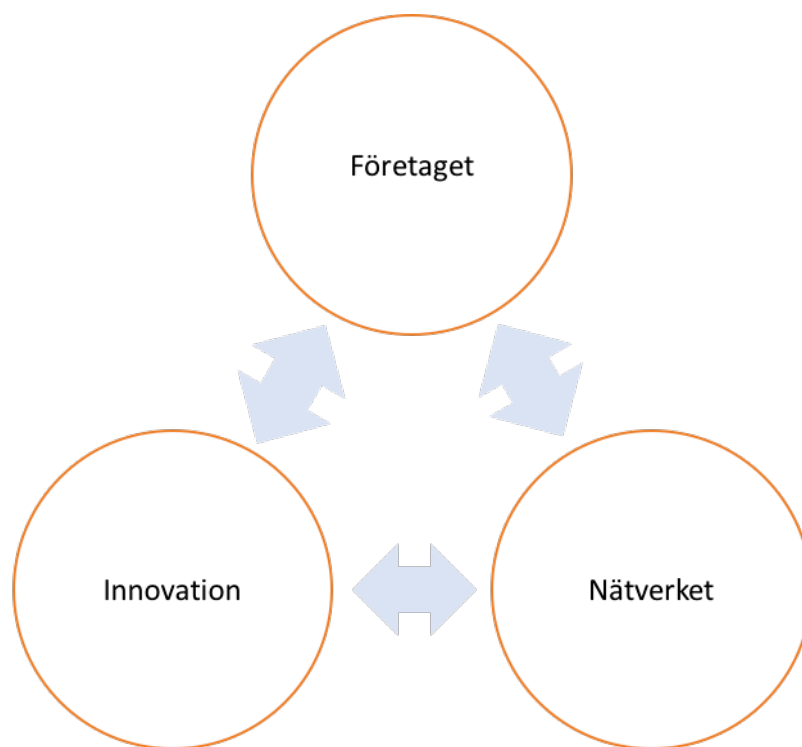


SMÅ OCH MEDELSTORA FÖRETAGS NYTTJANDE AV NÄTVERK FÖR ATT FRÄMJA INNOVATION

EN CASE-STUDIE



Linköpings universitet

Caroline Adwall *carad109* | Hanna Danfors *handa127* | Anton Gustavsson *antgu659*

Matilda Gustafsson *matgu353* | Greta Johansson *grejo309*

2017-12-04

Sammanfattning

Innovation anses vara en av de mest drivande faktorerna för företagstillväxt och en viktig del av ett producerande företags framgång. Dock är små och medelstora företag ofta begränsade i sina resurser vilket hämmar dess innovationskapacitet. För att ha möjlighet att konkurrera med större aktörer på marknaden uppmuntras därför mindre företag att forma samarbeten varför det är av intresse att analysera och kartlägga nätverkens betydelse för innovation.

Ett företag som använder sig av nätverkande i sin innovationsprocess är Nottoonoisy AB vilket också är studiens case-företag. Nottoonoisy AB är ett producerande företag, uppstartat av entreprenören och innovatören Agneta Andersson, som tillverkar produkter till förskolor med syftet att skapa bättre arbetsmiljöer. Det empiriska resultatet av studien grundar sig i intervjuer och besök hos Nottoonoisy AB samt intervjuer med företagets olika nätverksaktörer. Analysen sker utifrån tre ämnesområden; entreprenören och företaget, nätverket och innovation.

Med stöd av arbetets teoretiska och empiriska studie har det framkommit att det finns konkurrensfördelar hos små och medelstora företag, vilka de bör nyttja gentemot större konkurrenter. Storleken ger upphov till korta beslutsvägar och flexibilitet, något som leder till en högre grad av anpassning till specifika kundbehov. Dock har små och medelstora företag framförallt en stor utmaning i den operativa verksamheten: tidsbrist. Det krävs ideligen en prioritering mellan verksamhetsaktiviteter där nätverkande ibland väljs bort för andra, mer direkt vinstgivande, aktiviteter. Det som dock påvisas hos case-företaget, och även styrks av teorin, är att nätverk kan frigöra tid för företagarna, vilket är en av dagens företags viktigaste resurser.

Resultatet av detta arbete har lett fram till en modell som bygger på en uppdelning av ett företags primära och sekundära aktiviteter. Verksamma parter inom företaget kan då avlastas genom att fördela ut sekundära aktiviteter genom nätverket och på så sätt frigöra tid till primära aktiviteter. De producerande små och medelstora företagen skapar, genom användning av denna modell, en tydlig kartläggning av primära och sekundära verksamhetsaktiviteter samt av samtliga nätverksaktörer. Genom denna kartläggning kan strategiska beslut tas om fördelning av sekundära aktiviteter och på så sätt kan företagen frigöra tid för den primära aktiviteten, innovation. Nätverkande och öppen innovation kan också bidra till ett företags innovationsprocess genom förvärvandet av resurser så som kunskap, idéer och finansiering. Aktörerna i företagets nätverk gynnas också i detta ömsesidiga utbyte genom att de blir försedda med värdefull information. Detta möjliggör bättre samarbeten och därmed en mer gynnsam fördelning av de sekundära aktiviteterna.

Abstract

Innovation is one of the major factors that power company growth, it is also an important part of a manufacturer's success. However, small and medium sized enterprises often have limited resources which are putting restraint on their innovative capacity. To be able to compete with larger actors on the market, these companies are encouraged to form collaborations, creating an interest to analyze and map networks' importance for innovation at small and medium sized enterprises.

A company that today is making use of networks in their innovative process is Nottoonoisy AB, thus being the case company for this study. Nottoonoisy Ab is a manufacturer, founded by the entrepreneur and innovator Agneta Andersson. The company produces products to preschools with the purpose of creating a better work environment. The empirical result of this study is based on interviews and visits at Nottoonoisy AB as well as interviews with important network actors of the company. The analysis is built upon three subject fields: the entrepreneur and the company, the network and finally innovation.

With support of theoretical and empirical results, this study indicates several competitive benefits with small and medium sized enterprises, which they should utilise against larger competitors. The company size entails flexibility and short distance to decisions making, resulting in a higher degree of meeting specific customer needs. However, small and medium sized enterprises have one great challenge in their businesses: shortage of time. It is a continuous prioritization between business activities, where network communications sometimes are given lower priority to, leaving room for more directly value adding activities. Although, something that is apparent within the case company, as well as being supported in theory, is that, by utilise networks, companies can get more released time, one of their most important resources.

The result of this study has led to a model, building on a division of primary and secondary operational activities. Active personnel within the company can be unburdened by distributing secondary activities through their network and by that, release more time for primary activities. The small and medium sized enterprises within manufacturing creates, by making use of this model, a distinct mapping of all operational activities as well as all network actors. With the accessible released time, manufacturers can give more time to their main activity, innovation. Networks and open innovation can also contribute to a company's innovative process by acquiring resources such as knowledge, ideas and financing. The actors within the company network can also benefit from this mutual exchange by being provided with valuable information. This enables better collaborations as well as a more beneficial distribution of the secondary activities.

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Problembeskrivning.....	1
1.2	Syfte	2
1.3	Avgränsningar.....	2
1.4	Rapportstruktur	2
2	Metod	3
2.1	Studiens upplägg	3
2.2	Val av forskningsmetodik	3
2.3	Val av verksamheter och respondenter.....	3
2.4	Studiens upplägg	4
2.4.1	Litteratur	4
2.4.2	Intervjuer	4
2.5	Analys av resultat	6
2.6	Metodkritik	6
3	Teoretisk referensram	7
3.1	Entreprenören och företaget.....	7
3.1.1	Små och medelstora företag, SMF	7
3.1.2	Lokaliseringsfaktorer.....	8
3.1.3	Industrins livscykel	8
3.2	Nätverket.....	9
3.2.1	Entreprenörens nätverkande.....	9
3.2.2	Nätverkens betydelse för små och medelstora företag.....	9
3.2.3	Välfungerande nätverk.....	10
3.2.4	Nätverksproblematik för små- och medelstora företag.....	10
3.3	Innovation.....	12
3.3.1	Öppen innovation	13
3.4	Analysmodell	14
3.4.1	Små och medelstora företags nyttjande av nätverk för att främja innovation	14

4	Empirisk studie	15
4.1	Nottoonoisy AB.....	15
4.1.1	Företagspositionering	16
4.1.2	Företagsutmaningar.....	16
4.1.3	Karaktärsdrag	17
4.2	Nottoonoisy AB:s nätverk.....	18
4.2.1	Företagskontakt, kompetens och bidrag.....	19
4.2.2	Nätverksprioriteringar.....	20
4.2.3	Försäljning, kundkontakt och idégenerering.....	21
4.2.4	Test och verifiering.....	21
4.3	Nottoonoisy AB:s innovationsprocess	22
4.3.1	Innovationsfaktorer i Nottoonoisy AB:s nätverk	23
5	Analys.....	25
5.1	Analys av Nottoonoisy AB	25
5.2	Analys av Nottoonoisy AB:s nätverk	26
5.2.1	Nottoonoisy AB:s sätt att nyttja sitt nätverk	27
5.3	Analys av Nottoonoisy AB:s innovationsprocess	28
5.4	Analys av samband mellan företaget och entreprenören, nätverket och innovation	29
5.4.1	Tidsbrist, ett hinder för nätverkande.....	30
6	Diskussion	31
6.1	Case-företag – generaliserbarhet och validitet	31
6.2	Social entreprenör i öppen innovation – underlättande av samarbetskapanden	31
6.3	Företagets lokalisering – en betydande faktor i öppen innovation	32
6.4	Konkurrenskraft för SMF – flexibel organisation och innovationsfokus	33
6.5	SMF:s användande av nätverk – modell för att främja innovation.....	33
7	Slutsats.....	37
8	Rekommendationer till Nottoonoisy AB	39
	Litteraturförteckning	41
	Bilagor	45

Figurförteckning

Figur 1 Genomgående struktur för studien	2
Figur 2 Tidslinje av studiens upplägg.....	3
Figur 3 Analysmetod hämtad från (Grundström, 2017, p. 41)	6
Figur 4 Illustration över nätverksaktiviteter hos SMF. Baserad på figur av Kamalian et al. (2015)	10
Figur 5 Schematisk bild över innovationskapacitet. Baserad på Terziovskis modell (Terziovski, 2007). 12	
Figur 6 Analysmodell	14
Figur 7 Förändring i nettoomsättning för Nottoonoisy AB (Business Retriever, 2017)	15
Figur 8 Aktörer i Nottoonoisy AB:s nätverk.....	18
Figur 9 Nottoonoisy AB:s användning av nätverk baserat på modell av Kamalian et al. (2015)	34
Figur 10 Producerande SMF:s användning av nätverk baserat på modell av Kamalian et al. (2015).....	35

Tabellförteckning

Tabell 1 Sammanställning av intervjutillfällen och respondenter.	4
Tabell 2 Dimensioner av öppen innovation (Dahlander & Gann, 2010).	13

1 Inledning

Termen entreprenör beskriver en person som är uppfinningsrik och driftig, som startar nya verksamheter eller utvecklar ännu inte uppfunna produkter (Nationalencyklopedin, 2017). Certo och Miller (2008) poängterar att entreprenörskap involverar identifikation, utvärdering samt utforskning av nya möjligheter. Författarna förklarar även att dessa möjligheter representerar de motiv som skapar nya produkter och tjänster och sedan för dessa till marknaden. I 2017 års Global Entrepreneurship Monitor-rapport framgår det att entreprenörskapet i Sverige under 2016 har ökat med 7,6% jämfört med tidigare år (Braunerhjelm, et al., 2017). Att det finns många entreprenörer i Sverige går också att se på antalet små och medelstora företag, hädanefter SMF. Enligt Statistiska Centralbyrån, SCB, är majoriteten av företag i det svenska näringslivet små eller medelstora, det vill säga företag med 0–49 anställda (Ekonomifakta, 2017).

Wook Seo & Wook Chae (2016) menar att SMF är av stor betydelse för ett lands ekonomiska utveckling, vilket går hand i hand med Aksoy (2017), som beskriver SMF som marknadens framåt drivande krafter för innovation och ökad konkurrens. Aragón et al. (2015) menar att SMF, i större utsträckning än stora företag, har möjlighet att arbeta med innovation tack vare en mindre komplex och mer rörlig organisationsstruktur. Detta är högst relevant då innovation anses vara en av de viktigaste faktorerna för ett företags framgång (Wook Seo & Wook Chae, 2016). Dock påpekar Aragón et al. (2015) att innovationskapaciteten hos mindre företag inte sällan hämmas av begränsade resurser, exempelvis i form av kunskap och kapital, vilket ofta uppmuntrar dem att fokusera på småskalig innovation eller på specifika produkter eller tjänster. För att ha möjlighet att konkurrera med större aktörer på marknaden uppmuntras därför mindre företag att forma samarbeten som möjliggör mer omfattande utvecklingsprocesser (Aragón, et al., 2015).

Dessa nätverk är betydelsefulla om de används effektivt. Kamalian et al. (2015) nämner att samarbete mellan SMF är ett legitimt sätt att förbättra innovation. Det är därmed nödvändigt för dessa företag att samarbeta i nätverk för att få tillgång till mer kunskap och resurser (Kamalian, et al., 2015).

1.1 Problembeskrivning

Att satsa på innovation bör vara en prioriterad strategisk fråga då det är ansett som en av de mest drivande faktorerna för företagstillväxt och en viktig del av ett företags framgång (Wook Seo & Wook Chae, 2016). Som tidigare nämnt är mindre företag dock begränsade i sina resurser vilket hämmar deras innovationskapacitet (Aragón, et al., 2015). Det finns många studier som pekar på att de främsta resursbristerna ligger rent finansiellt och kunskapsmässigt då mindre företag ofta saknar personal med expertkunskap (Aragón, et al., 2015). Nätverkande blir därför en viktig aktivitet hos mindre företag för att öka denna innovationskapacitet (Aragón, et al., 2015).

I dagens komplexa och turbulenta företagsmiljö har studier visat att inte bara produktövertag eller innovation är viktigt för ett företags framgång (Rese & Baier, 2011). Kvaliteten på företagsnätverket är också en viktig faktor där pålitlighet och kompetens hos företagets partners spelar stor roll (Rese & Baier, 2011). Att säkra kvaliteten på dessa nätverk bör således också vara en viktig del för att främja innovation hos mindre företag. Det är därför av intresse att titta på hur just SMF nyttjar sina nätverk. Ett företag som använder sig av nätverkande i sin innovationsprocess är det produktutvecklande och producerande företaget Nottoonaisy AB. Vidare i denna studie kommer därför Nottoonaisy AB och dess nätverk studeras för att undersöka hur mindre företag kan använda sig av nätverk i sin innovationsprocess.

1.2 Syfte

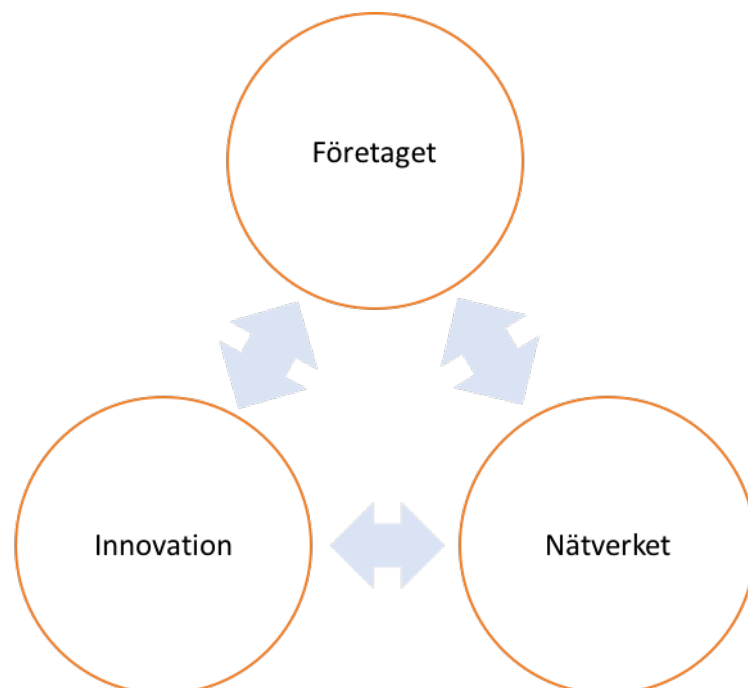
Syftet med denna studie är att undersöka hur producerande små och medelstora företag kan nyttja nätverk för att främja innovation.

1.3 Avgränsningar

Den kvalitativa studien avgränsas till case-företaget Nottoonaisy AB och delar av företagets nätverk. Inga övriga företag kommer studeras i detta arbete utan fokus ligger på nätverket som Nottoonaisy AB besitter. Arbetet är också avgränsat till att studera SMF samt entreprenörer. Större företag och deras nätverk är därför uteslutna. Då samtliga generella slutsatser baseras på case-företaget avgränsas även studien till att analysera SMF som arbetar med produktion och produktutveckling.

1.4 Rapportstruktur

I nästkommande del presenteras studiens metod med motivering av tillvägagångssätt. Efterföljande delar av studien följer genomgående tre teman för att förtydliga och konkretisera problemställningen. Dessa teman är Företaget, Nätverket samt Innovation, se Figur 1 nedan. En teoretisk referensram kartläggs med hjälp av dessa teman och sammanfattas sedan i en analysmodell. Där förtydligas länkar mellan de olika områdena. Det empiriska materialet som insamlats om case-företaget Nottoonaisy AB, samt viktiga nätverksaktörer, följs av en analysdel där båda dessa områden följer ovanstående nämnda modell. Analysens innehåll diskuteras i ett eget kapitel för att skapa en generaliserad bild av problemställningen. Slutligen besvaras syftet av studien utifrån de diskussioner som förts om teori, empiri och analys.



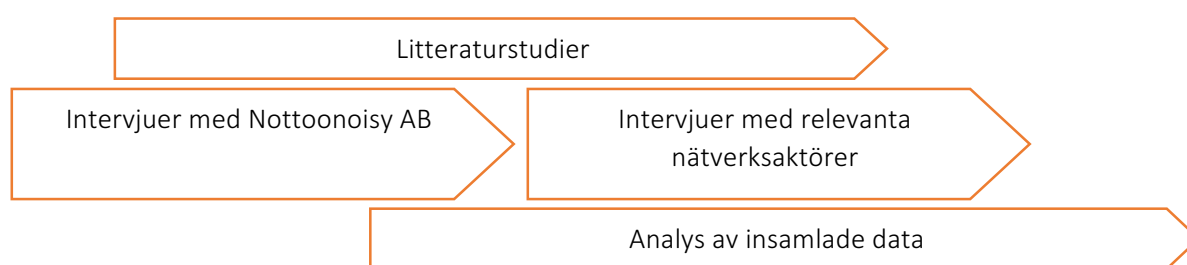
Figur 1 Genomgående struktur för studien

2 Metod

Detta kapitel beskriver forskningsmetodiken och det praktiska tillvägagångsättet för att besvara studiens syfte.

2.1 Studiens upplägg

Studien inleddes med en öppen intervju hos företaget Nottoonoisy AB. Resultatet från intervjun analyserades sedan och ledde fram till en formulering av studiens huvudfrågor. Därefter påbörjades en litteraturstudie för att bygga upp studiens teoretiska referensram kring berörda fokusområden. Detta möjliggjorde underlag till en analys av insamlade data från studiens efterföljande intervjuer hos företaget samt dess nätverkspartners, kopplat till teorin. Litteraturstudien fortlöpte under arbetets gång vilket gav en utökad förståelse av ämnesområdet samt förbättrade möjligheter till en relevant analys. En förenklad tidslinje, vilken förklarar arbetets upplägg, återfinns i Figur 2 nedan.



Figur 2 Tidslinje av studiens upplägg

2.2 Val av forskningsmetodik

Då studien syftar till att undersöka hur nätverk påverkar innovationsförmågan hos mindre företag, med utgångspunkt i case-företaget Nottoonoisy AB:s situation, valdes en kvalitativ forskningsansats med explorativ karaktär. Enligt Öqvist Seimyr (2012) utmärks en kvalitativ forskningsansats genom nära kontakt med företaget som undersöks, där ett inifrånperspektiv leder fram till ett djupare resultat av frågeställningarna. Malterud (2014) hävdar även att en explorativ kvalitativ metod med fördel kan användas då relationer och orsaks samband ska analyseras för att ge svar på specifika frågor.

Denna typ av forskningsansats lämpade sig därför väl då studien önskade få en djupare förståelse för Nottoonoisy AB, samt dess nätverksaktörer. Detta med målet att förstå nätverkens inverkan på innovation.

2.3 Val av verksamheter och respondenter

Nottoonoisy AB:s verksamhet som studien grundar sig på är aktuell inom det belysta området då den är ett mindre producerande företag som med fokus på produktutveckling och innovation. Precis som problembeskrivningen beskriver nyttjar Nottoonoisy AB idag nätverk i sin innovationsprocess. Två respondenter från Nottoonoisy AB användes som representanter för studien. Respondenterna besitter god förståelse för små företags utmaningar och arbetar aktivt för att lösa problematik. De har även interagerat med andra verksamheter under tiden de skapat och drivit företaget. Detta gör att denna verksamhet anses vara tillräcklig för att skapa en förståelse för det stundande problemet och är därmed också lämplig att analysera mot teorier inom det specifika området nätverk och innovation.

För att skapa ytterligare validitet i studiens resultat inkluderades och intervjuades aktörer i Nottoonoisy AB:s nätverk. Dessa innefattar samarbetspartners så som exempelvis säljare och rådgivare. De nämnda nätverksaktörerna har, enligt case-företaget Nottoonoisy AB:s respondent, haft avgörande roller i skapandet av företaget samt varit hjälpmedel i företagets utveckling och innovationsprocess.

2.4 Studiens upplägg

Studien har bestått av en litteraturstudie samt intervjuer, där intervjuerna har innefattat kontakt med både verksamhetsansvariga för case-företaget samt aktörer i dess nätverk.

2.4.1 Litteratur

Till grund för arbetets litteraturstudie har främst vetenskapliga artiklar samt webbaserad sökning legat. Litteraturstudien har vidare utgjort grunden för studiens teoretiska referensram med avsikt att inledningsvis bistå med breda perspektiv för att följaktligen möjliggöra fördjupning inom relevanta problemområden baserat på materialet från på empiristudien.

Vetenskapliga artiklar har sökts och hittats via databasen Business Source Primer medan övrig webbaserad sökning har genomförts via elektroniska sökmotorer och bibliotekskataloger. Kategorisering av artiklar har grundat sig i *allmän ekonomi* och sökorden som använts har bland annat varit *Innovation, Small Medium Enterprises, Entrepreneurship, Innovation Systems, Network, Networking* och *R&D Strategies*. Beslutet att tillämpa engelska sökord har grundats på det engelska utbudets större volymomfattning gentemot det svenska. Däremot har svenska hemsidor besökts för att skapa en uppfattning om entreprenörers roll i det svenska samhället.

2.4.2 Intervjuer

I Tabell 1 nedan återfinns en sammanställning av samtliga aktörer som kontaktades i samband med datainsamling till studien. Datum, typ och karaktären av kontakten samt tillhörande bilaga för intervjuguide specificeras i tabellen.

Tabell 1 Sammanställning av intervjutillfällen och respondenter

Respondent	Datum för intervju	Typ av intervju	Karaktär	Intervjuguide
Nottoonoisy AB <i>Agneta Andersson och Jan Andersson</i>	2017-09-07	Personlig intervju på företaget	Semistrukturerad	Bilaga 1
Nottoonoisy AB <i>Agneta Andersson och Jan Andersson</i>	2017-09-28	Telefonintervju	Strukturerad	Bilaga 2
Almi <i>Karl Eldebo</i>	2017-10-09	Telefonintervju	Semistrukturerad	Bilaga 3
TEKO <i>Cecilia Tall</i>	2017-10-17	Mailintervju	Strukturerad	Bilaga 4
Västervik Framåt <i>Magdalena Skogholt</i>	2017-10-19	Telefonintervju	Semistrukturerad	Bilaga 5
Tysta Leksaker <i>Bengt Johansson</i>	2017-10-19	Telefonintervju	Semistrukturerad	Bilaga 6

Den kvalitativa, empiriska datainsamlingen skedde via intervjuer. En övergripande intervju tillsammans med en kompletterande och mer djupgående intervju skapade en grund för analys av case-företaget Nottoonoisy AB. Där har ägare Agneta Andersson tillsammans med hennes man och även styrelsesuppleant för företaget, Jan Andersson, stått som respondenter för att skapa en förståelse för företagets struktur, strategi samt utmaningar.

För att sedan utvärdera nätverket som Nottoonoisy AB ingår i kontaktades även fyra viktiga aktörer; Almi, Västervik Framåt, Tysta leksaker samt TEKO, samtliga har, ur Nottoonoisy AB:s perspektiv, varit givande innovationsfrämjare i nätverket.

Den första intervjun var av semistrukturerad karaktär. För att skapa en naturlig dialog med respondenterna startades intervjun med generella och öppna frågor vilket, enligt Patel & Davidsson (2011), är ett positivt sätt att påbörja en intervju. Frågor förbereddes inför intervjun men utrymme lämnades för specifika följdfrågor för att kunna smälta av ämnena och få intressant och djupgående information (Patel & Davidson, 2011). Då detta var första mötet med case-företaget valdes intervjun att hållas på plats hos företaget. Inför mötet antecknades även samtliga mål och information som förväntades att erhållas under intervjun för att på så sätt hålla samtalet och frågorna aktuella till ämnet. Under intervjun agerade två personer moderatorer och resterande antecknade.

Vid intervjutillfälle nummer två genomfördes intervjun via telefon. Inför denna intervju hade teorier och modeller studerats och därmed även intressanta områden för analys identifierats. Med detta som grund förbereddes frågor för att dels bekräfta information som givits vid intervjutillfälle ett men även frågor för att få en djupare förståelse inom de utvalda områdena. Teorierna som studerats hade huvudfokus på innovationsprocessen samt nätverk och frågorna som förbereddes hade som mål att kartlägga respondenternas upplevelse av dessa områden.

Intervju två var därför mer av en strukturerad modell än den första intervju och med visst utrymme för följdfrågor. Som nämnt ovan hölls denna intervju över telefon. Intervjun spelades in med godkännande av respondenten och transkriberades. En person agerade moderator och övriga antecknade. Utöver ovanstående kommunikation med Nottoonoisy AB har sporadiska meddelanden med mindre frågor skickats till respondenten via SMS.

För att samla ytterligare information inom ämnesområden genomfördes en telefonintervju med Karl Eldebo, affärs- och innovationsrådgivare på Almi. Precis som vid de tidigare intervjutillfällena hade intervjufrågor förberetts för att skapa en öppen dialog. Anledningen till varför författarna valde att kontakta Almi var för att skapa sig en bild av hur Almi arbetar för att hjälpa mindre företag att utvecklas, vilka beslutskriterier de tillämpar samt hur de jobbar med kontaktnätverk som lösning på innovationsutmaningar.

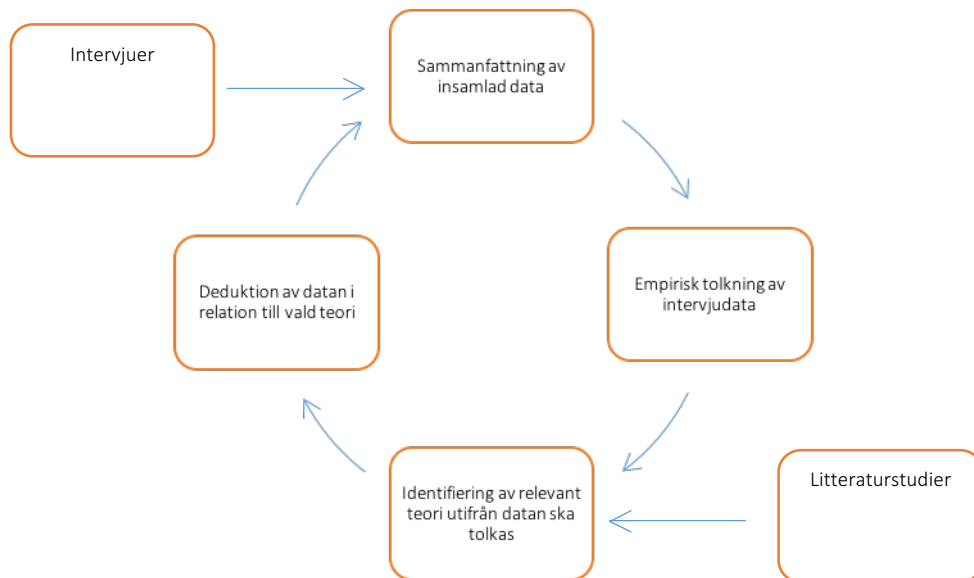
Vidare genomfördes en intervju med Magdalena Skogholt, marknadskoordinator samt kontaktperson till Linköpings universitet på Västervik Framåt. Även denna via telefon och med förberedda frågor. Intervjun syftade till att skapa en förståelse för hur Västervik Framåt arbetar med sammankoppling av företag för ökad innovation, vilka för- och nackdelar de ser med nätverkande samt tidsaspekter kopplat till nätverk.

För att få tillgång till information om hur TEKO, Sveriges textil- och modeföretag, arbetar med nätverk och innovation skickades ett frågeformulär via mail till TEKO:s generalsekreterare Cecilia Tall. Syftet med mailintervjun var att få en djupare inblick i hur TEKO bidrar till innovationsutveckling samt vilka utmaningar och fördelar de ser med ett nätverk av företag inom samma bransch.

Slutligen genomfördes en telefonintervju med Bengt Johansson, försäljningschef för Tysta Leksaker och återförsäljare åt Nottoonoisy AB. Syftet med denna intervju var att få en förståelse för hur inspirationsutbytet av idéer mellan kunder och Nottoonoisy AB ser ut samt vilken betydelse karaktären av kundrelationer har för innovationsutveckling mindre företag.

2.5 Analys av resultat

Analys av resultatet utfördes utifrån riktlinjer av Grundström (2017) som visas i Figur 3 nedan.



Figur 3 Analysmetod hämtad från (Grundström, 2017, p. 41)

2.6 Metodkritik

Gällande studiens genomförande går det att ifrågasätta huruvida det går att dra slutsatser kring små och medelstora företags situation med enbart ett case-företag som grund. Framförallt då studiens case-företag enbart består av två anställda varav en även sitter som styrelsesuppleant. Vidare går det även att diskutera huruvida de analyserade nätverksaktörerna är tillräckliga för att kompensera för case-företagets unisona syn på situationer kopplade nätverkens betydelse för innovationsarbete. Detta gäller både identifierade hot och problem men även möjligheter och förslag på lösningar.

För att styrka vissa teoretiska tolkningar skulle kvantitativa studier ha utförts genom exempelvis enkäter till flertalet SMF. Detta hade kunnat stärka generella antaganden och på så sätt förhöjt kvaliteten på slutsatser och analyser. Tid och resurser fanns dock inte till att utöka med kvantitativ studie.

Att studien fokuserar på aktörer enbart i en svensk kulturell kontext är en annan faktor som kan påverka studiens generaliserbarhet. Då sociala frågor och företagskultur påverkas av den landets kulturella kontexten bör detta tas i beaktning.

Studiens val av genomförande kan i viss mån försvaras med att de frågor som har ställts till nätverksaktörer inte har varit case-företagsspecifika utan har formulerats för att besvara små och medelstora företags situation i sin helhet. Det betyder att de slutsatser som har dragits i studien har baserats på både case-företagsspecifik information och allmän information från myndigheter och näringslivsbolag.

3 Teoretisk referensram

I kapitlet behandlas relevanta teorier och modeller kopplade till rapportens tre genomgående teman; Entreprenören och företaget, Nätverket samt Innovation.

3.1 Entreprenören och företaget

Konceptet entreprenörskap involverar identifikation, utvärdering och utforskande av nya affärsmöjligheter och entreprenören är den person som utnyttjar dessa möjligheter och bildar organisationer för att utföra dem (Shane & Venkantarama, 2000).

Socialt entreprenörskap syftar till skapandet av innovativa lösningar för samhällsproblem baserade på affärsmässiga metoder och modeller (Certo & Miller, 2008). Socialt entreprenörskap utmärker sig genom strävan efter att skapa ett socialt adderat värde för samhället medan den mer klassiska kommersiella entreprenören strävar efter monetära värden (Certo & Miller, 2008). Tyvärr, menar Certo och Miller (2008), kan organisationer som sysslar med socialt entreprenörskap många gånger ha svårt att hitta anställda som i lika stor utsträckning drivs av de sociala motiven. Detta eftersom huvudsyftet med socialt entreprenörskap inte är att vara vinstdrivande utan fokuserar på samhällets utveckling (Certo & Miller, 2008).

Lawrence et al. (2012) diskuterar skillnaden mellan entreprenörskap och innovation. Författarna menar att gränsen mellan de två områdena är otydlig och att innovation ofta är en stor del av entreprenörskap samtidigt som innovatören ofta slutar som entreprenör. Men vissa tydliga skillnader kan ändå påvisas. Som nämnt ovan av Shane och Venkantarama (2000) och som även bekräftas av Lawrence et al. (2012), är entreprenören någon som utforskar och utnyttjar affärsmöjligheter på marknaden. Lawrence et al. (2012) menar alltså att entreprenörskap innebär hur dessa affärsutforskande och marknadsundersökande aktiviteter fungerar och resulterar i värdeskapande. Entreprenören är också nära sammankopplad till uppstart av nya företag (Lawrence, et al., 2012). För innovatören är istället det huvudsakliga syftet att identifiera och skapa nya lösningar, det vill säga steget ut på marknaden är inte direkt sammankopplat (Lawrence, et al., 2012). Bruni et al. (2017) konstaterar istället att entreprenören spelar en central roll i samhällets ekonomiska utveckling genom att föra innovationer till marknaden.

3.1.1 Små och medelstora företag, SMF

Enligt Kamalian et al. (2015), har SMF samma grundbehov som större företag; de behöver vara mottagliga och agera snabbt för att överleva och konkurrera på marknaden. I relation till detta är det vanligt att SMF fokuserar på sin kärnverksamhet för att koncentrera pengar och tid på det som skapar värde för företaget (Dubini & Aldrich, 1991). Övriga aktiviteter prioriteras bort och fördelas ut på andra lämpliga aktörer (Kamalian, et al., 2015). Genom detta associeras ofta SMF med ett leverantörsnätverk då de utnyttjar stödjande tjänster (Kamalian, et al., 2015). Författarna fortsätter genom att poängtera att mindre och innovativa företag ofta är mer flexibla än de större och är bättre på att tillfredsställa förändrade behov. Det går hand i hand med vad Aragón et al. (2015) säger; att SMF, i större utsträckning än större företag, har möjlighet att arbeta med innovation tack vare sin mindre komplexa och mer lättroliga organisation. Dock för småskaligheten med sig vissa nackdelar poängterar Aragón et al. (2015). Bland annat är det inte ovanligt att innovationskapaciteten hämmas av begränsade resurser så som kunskap och kapital vilket ofta tvingar SMF att fokusera på småskalighet både när det gäller innovation, produkt- eller tjänsteutbud (Aragón, et al., 2015).

3.1.2 Lokaliseringsfaktorer

Enligt Vlachou och Iakovidou (2015) finns det inte en specifik anledning till varför en entreprenör eller ett företag väljer att etablera sin verksamhet på en specifik plats, utan besluten varierar beroende på företagets verksamhetstyp och var uppsatta mål kan bli nådda. Detta överensstämmer med hur Murray och Dowell (1999) ser på lokaliseringsfaktorer. Författarna beskriver tillvägagångssättet som en process där entreprenören söker en plats eller region med egenskaper som matchar företagets behov.

Enligt Button et al. (1995) är infrastrukturens kvalitet och kommunikationssystemets karaktär ofta faktorer som avgör var större företag väljer att etablera sin verksamhet. Författarna menar att en svag infrastruktur inte stimulerar ett företags utveckling. I relation till detta menar Moore et al. (1991) att infrastrukturens utveckling inte är en avgörande lokaliseringsfaktor för SMF. Istället beskriver författarna att möjligheten till regionalt utvecklingsbidrag, lönenivåer och möjligheten till kvalificerad arbetskraft är de faktorer som avgör var mindre företag väljer att etablera sig. Dessa faktorer anses vara de som påverkar möjligheten till framtida expansion (Moore, et al., 1991).

3.1.3 Industrins livscykel

Möjligheten att äntra och överleva på marknaden bygger till stor del på var i livscykeln som industrin befinner sig (Utterback & Suarez, 1993). Utterback och Suarez (1993) diskuterar överlevnadsfaktorer och de barriärer som finns för företag ute i industrin. Efter uppkomsten av en ny innovation på marknaden sker det ett uppsving av antalet äntrande företag då möjligheten att bistå med egna varianter av innovationen är stora (Utterback & Suarez, 1993). Små som stora företag äntrar i detta skede, och fokus ligger på produktens innovationsmässighet (Utterback & Suarez, 1993). Vidare förklarar författarna att, då industrin slutligen nått en standard för innovationen, sker en ordentlig nedgång i antalet företag. Peltoniemi (2011) benämner detta som mognad av marknaden. Det innebär att höga inträdesbarriärer uppstår vilket betyder att möjligheten att äntra marknaden drastiskt försvåras (Utterback & Suarez, 1993).

Tiden för äntrande av en marknad utgör en av Peltoniemis (2011) tre nyckelfaktorer för överlevnad. Utterback och Suarez (1993) menar att fördelarna som stora företag har är färre i ett tidigt skede efter uppkomsten av en innovation. Detta beror delvis på att tidigare kunskaper inte är avgörande när innovationen är i ett omoget skede (Utterback & Suarez, 1993). Med en fast förkunskap och erfarenhet om en viss typ av innovation kan ett väletablerat företag bli oförmöget att anpassa sig till den nya innovationen (Peltoniemi, 2011).

Istället har SMF fördelen att differentiera sig genom att bidra med en nischad variant av innovationen tack vare sin mindre komplexa och mer lättroliga organisation berättar Peltoniemi (2011), vilket är precis vad Aragón et al. (2015) också fastslår. För de större och mer väletablerade företagen medför de bredare förkunskaperna istället en styrka i livscykeln senare del vilket Peltoniemi (2011) benämner som sin andra framgångsfaktor för marknadsöverlevnad. Stora och väletablerade företag har ofta det kapital och de resurser som krävs för att satsa på utveckling i samband med att en innovation mognar och kan på så sätt äntra senare trots ökade barriärer (Utterback & Suarez, 1993).

Detta diskuterar även Cohen och Levinthal (1990). Författarna beskriver vikten av att ha en stark absorptionsförmåga för att kunna ta till sig ny kunskap. På en ny marknad kan en grundförståelse och erfarenhet av produktutveckling och innovation bidra till en mycket större förmåga att ta till sig extern kunskap (Cohen & Levinthal, 1990). Att utnyttja tidigare erfarenhet och arbeta med organisatorisk kunskapsspridning bidrar på så sätt till en starkare absorptionsförmåga (Cohen & Levinthal, 1990).

Peltoniemi (2011) sista faktor fokuserar på vad ett företags innovationsförmåga bidrar med. Enligt författaren är detta den enda faktor som inte ifrågasätts av annan litteratur; ett innovativt företag överlever mer sannolikt på marknaden jämfört med ett oföränderligt företag. Utterback och Suarez (1993) bekräftar detta påstående genom att konstatera att ett företags oförmåga till förändring är den största orsaken till misslyckande.

Vidare konstaterar Peltoniemi (2011) att innovationsförmågan hos ett företag är en försäkring mot misslyckande och vidare påpekas att förmågan att anpassa och förändra organisationen snabbt ökar chansen för framtida marknadsöverlevnad. SMF kan på så sätt skapa sig konkurrensfördelar genom att vara innovativa i sin utveckling och anpassning av produkter och tjänster som ett resultat av nyttjande av de fördelar som en mindre och mer flexibel organisation för med sig (Peltoniemi, 2011).

3.2 Nätverket

Teorier kring företagets utnyttjande av marknaden och industrins olika aktörer har förändrats över tid (Rehm, et al., 2017). Företagets anpassning till marknaden diskuteras av Rehm et al. (2017) genom beskrivning av ett företags dynamiska förmågor. Dynamiska förmågor innebär, enligt Rehm et al. (2017), ett företags förändringsbenägenhet på marknaden samt hur snabbt företaget kan anpassa sin operativa verksamhet. Företag behöver följa de förändringar som sker i industrin för att bibehålla marknadsandelar samt sin konkurrenskraft (Rehm, et al., 2017). Dynamiska förmågor kan på så sätt bidra till att skapa konkurrenskraftiga produkter och tjänster på marknaden vilket, enligt Rehm et al. (2017), kan jämföras med det agila arbete som SMF idag tvingas tillämpa för att kunna konkurrera mot större företag. Teece et al. (1997) beskriver de dynamiska förmågorna som ett stort behov, då miljön som företag idag verkar i är i konstant förändring. Vid brist på dessa förmågor riskerar företag att förlora marknadsandelar till följd av oföränderlig verksamhet (Teece, et al., 1997). Till skillnad från äldre teorier kopplas dynamiska förmågor idag mer till hela nätverk än det enskilda företaget (Rehm, et al., 2017).

3.2.1 Entreprenörens nätverkande

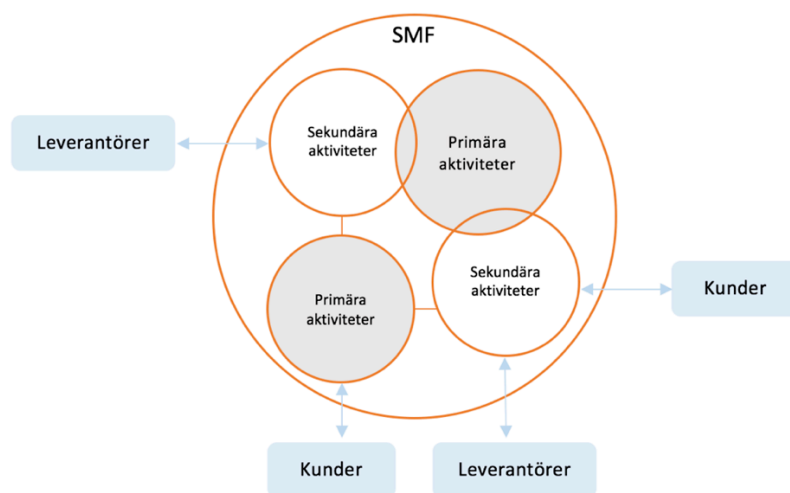
Innovation skapas sällan av individuella prestationer utan är ofta ett resultat av samarbeten entreprenörer sinsemellan (Schott & Sedaghat, 2014). Det betyder således, förklarar Schott och Sedaghat (2014), att entreprenören aktivt söker upp resurser i form av finansiärer/kapital, kunskap och arbetskraft för att nyttja de möjligheter som finns på marknaden. Detta gör nätverk till en naturlig del av entreprenörskapet och innovationsarbetet (Dubini & Aldrich, 1991).

I entreprenörens nätverk finns aktörer som bidrar med resurser och råd, dessa aktörer kan exempelvis vara andra entreprenörer eller familjemedlemmar som på något sett kan bidra med resurser (Schott & Sedaghat, 2014). Statlig utveckling och forskningsinstitut har också visat sig ha en positiv effekt på företagstillväxt då de på flera sätt underlättar för forskning och utveckling (Martinez Sanchez & Urbina Perez, 1998).

3.2.2 Nätverkens betydelse för små och medelstora företag

Precis som entreprenörer, är SMF i behov av att agilt anamma, förbättra och utöka sina resursbaser för att ha möjlighet att konkurrera på marknaden (Rehm & Lakshmi, 2017). Kamalian et al. (2015) beskriver att SMF ofta övergår från att vara självständiga, själv-centrerade organisationer som internt sköter alla aktiviteter, till att vara involverade i nätverk med både leverantörer och kunder. Författarna beskriver att utan detta överlever inte företaget då de inte kan lyckas ensamma. Det går även att väva samman med vad Rehm och Lakshmi (2017) uttrycker, att som ett svar på den vedertagna resursbristen tillhör idag flertalet SMF temporära, icke-formella nätverk vilket innebär tidsbegränsade samarbeten som syftar till att skapa konkurrenskraftiga produkter och tjänster.

Kamalian et al. (2015) har arbetat fram en modell som skildrar ett företags primära och sekundära aktiviteter där primära aktiviteter syftar till att vara aktiviteter kopplade till företagets kärnverksamhet och sekundära aktiviteter till företagets stödverksamheter. Figur 4 skildrar modellen av Kamalian et al. (2015) samt illustrerar hur SMF kan arbeta för att outsourca sina sekundära aktiviteter till både leverantörer och kunder. Det leder således till ett nätverksbyggande i kombination med att SMF har möjlighet att fokusera på sin kärnverksamhet då övriga stödjande aktiviteter kan fördelas till nätverket (Kamalian, et al., 2015).



Figur 4 Illustration över nätverksaktiviteter hos SMF. Baserad på figur av Kamalian et al. (2015)

3.2.3 Valfungerande nätverk

För att skapa valfungerande nätverk bör företagets resurser underlätta och bidra till nätverket (Rehm, et al., 2017). Med resurser menar författarna Rehm et al. (2017) främst personlig och organisatorisk kunskap medan Lee och Sá (2012) även lyfter material- och lokaltillgångar. Vidare diskuterar Lee och Sá (2012) nätverkens riskhämmande påföljd. De menar att samarbeten och resursdelning minskar de mindre företagens behov och benägenhet till att ta lika stora finansiella risker i form av privata lån för att finansiera tillväxtfasen. Alltså kan nätverken ses och fungera som en resurstillgång där risktagandet i dess ingående delar fördelas jämt (Lee & Sá, 2012). Detta kan således ses som teorier som spinner vidare på vad Rehm och Lakshmi (2017) nämnt tidigare gällande nätverkens positiva inverkan på SMF:s ekonomi. Vidare kan nätverk även ha en positiv inverkan då det kan bidra till tidsåtgångsreducering vad gäller informationsinhämtning, skapande av partnerskap och antrande av marknad (Lee & Sá, 2012).

Dock är det viktigt, som tidigare nämnts, att som litet företag vara agilt i form av att ständigt utöka och förbättra sina resursbaser (Rehm & Lakshmi, 2017). Ur ett nätverksperspektiv syftar det till att aktivt söka efter lämpliga och eventuellt nya samarbeten för fullt utnyttjande av tillgängliga resurser (Lee & Sá, 2012).

3.2.4 Nätverksproblematik för små- och medelstora företag

Meiseberg och Ehrmann (2012) diskuterar den obalans som finns i litteraturen mellan de som fokuserar på fördelar med nätverk jämfört med de som fokuserar på potentiella risker och nackdelar. Ännu färre studier har gjorts gällande nackdelar för SMF när det kommer till nätverk (Meiseberg & Ehrmann, 2012). Trots detta är det just dessa företag som generellt sätt stöter på fler utmaningar när det kommer till nätverkande på grund av dess organisationsstorleks hämmande effekt på kontaktnätet (Meiseberg & Ehrmann, 2012).

Meiseberg och Ehrmann (2012) menar att det är vanligt att SMF stöter på utmaningar när det kommer till att implementera samarbeten. SMF har ofta svårt att hitta lämpliga samarbetspartners vilket många gånger beror på det omfattande arbete som hamnar på ledningsresursen i samarbetspartnersökandet (Meiseberg & Ehrmann, 2012).

I kombination med detta är risken för exploatering av större partnerföretag också stor vilket således försvårar situationen ytterligare för mindre företag (Meiseberg & Ehrmann, 2012). Exploatering av större företag går också att länka till vad Rehm, et al. (2017) pratar om, att ett välfungerande nätverk är ett nätverk där alla ingående aktörer bidrar med resurser för att ömsesidigt underlätta arbeten. Det betyder att om större företag missbrukar sin storlek i form av att urlaka de mindre på verksamhetsspecifik expertis kan det istället bli en kostsam historia för de mindre företagen (Rehm, et al., 2017). Dock poängterar Meiseberg och Ehrmanns (2012) att beslutsfattare inom SMF ändå ofta ser fördelar med nätverk. Framförallt sett till de möjligheter som nätverk kan bidra med när det kommer till bland annat antrande och nyttjande av nya marknader (Meiseberg & Ehrmann, 2012). Men också anskaffning av kompletterande resurser i underutvecklade aktiviteter eller den förstärkning som representativa och starka aktörer på marknaden kan bidra med (Meiseberg & Ehrmann, 2012).

Samarbeten mellan företag ses som ett av de främsta sätten att minska kostnaderna för att organisera och förvalta resursberoendet men också för att främja inlärning och kunskapsutbyte (Lee & Sá, 2012). Dock poängterar Witt (2007) i relation till detta, att processen med att bygga och upprätthålla nätverksrelationer kan vara kostsam. Enligt Witt (2007) kan dessa kostnader delas upp i två underkategorier, kostnad i form av den tid som investeras i nätverket och kostnader som kan uppstå om nätverksbanden inte är baserade på förtroende och ömsesidighet. Meiseberg och Ehrmann (2012) menar att SMF har en benägenhet att misslyckas och tvingas avveckla sin organisation vilket delvis kan kopplas till Witts (2007) beskrivning om problem gällande svårigheten att bygga pålitliga relationer. Det kan bero på att SMF ofta saknar etablerade och effektiva arbetsroller samt historik på marknaden vilket, enligt Meiseberg och Ehrmann (2012), gör att de också saknar socialt godkännande från olika marknadsaktörer.

Fortsättningsvis menar Meiseberg och Ehrmann (2012) att den knappa litteraturen som finns inom området indikerar att den reservation SMF har gällande samarbeten triggats av olika faktorer så som svårigheten att hitta en lämplig partner, påfrestningarna som skapas på interna resurser samt den brist på tillit som finns till de större företagen. I relation till detta menar Ahuja (2000) att entreprenörer utan historik och med bristande socialt, tekniskt och kommersiellt kapital högst troligt kommer att ha begränsade möjligheter att bygga ett samarbete. Detta i kombination med att det aldrig finns några garantier för att potentiella samarbetspartners som företaget kan dra nytta av inte har något intresse av att samarbeta med dem (Ahuja, 2000).

De företag som lyckas forma samarbeten internt inom nätverket är fortfarande utsatta för risker menar Meiseberg och Ehrmann (2012). Som Rehm och Lakshmi (2017) antyder hör det inte till ovanligheten att SMF tillhör temporära, icke-formella nätverk. Det betyder att det kan komma att finnas ofullständiga kontrakt, där det inte är tydligt definierat vad företagen ska få ut av varandra (Rehm & Lakshmi, 2017). Det i sin tur kan komma att leda till att mindre företag hamnar i ogynnsamma kollaborationer där de riskerar att bli utnyttjade av deras partners (Rehm & Lakshmi, 2017). Detta genom påtvingad delning av verksamhetsspecifik expertis som annars verkar som en konkurrensfördel eller att de förlorar kontroll över viktiga tillgångar (Rehm & Lakshmi, 2017). Alvarez och Barney (2001) förklarar att även om stora företag kan få tillgång till en entreprenörs nya teknik genom en allians kan den långsiktiga framgången hos ett litet företag bli lidande.

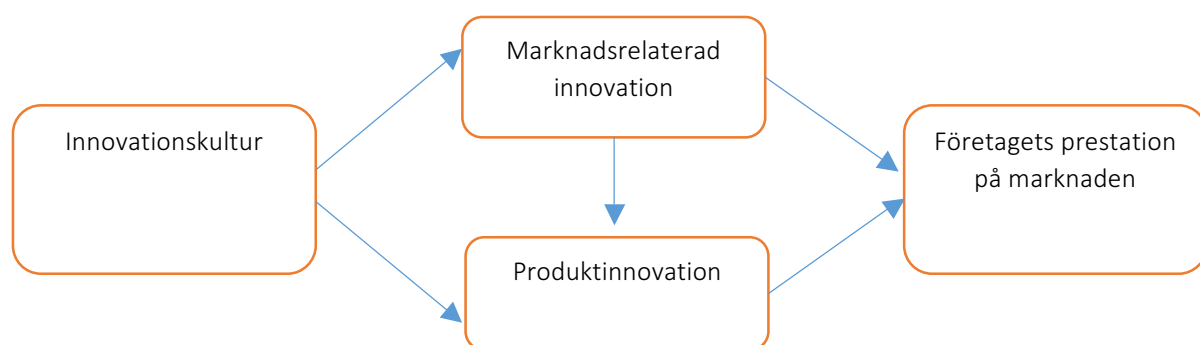
Detta om det större företaget missbrukar samarbetet och utnyttjar entreprenörens eller det mindre företags idé och börjar agera konkurrent på marknaden (Alvarez & Barney, 2001).

3.3 Innovation

Innovation kan övergripande ses som en process där kreativ förmåga och originellt uppfinnande leder fram till generering av idéer, vilka mynnar ut i implementation av nya produkter eller tjänster på marknaden (Kanter, 1983). Dock menar Kanter (1983) att företagsrelaterade faktorer så som system för att förbättra intern kommunikation, metoder för kostnadsreducering eller organisatorisk kunskapsutveckling också är exempel på innovation. Aksoy (2017) definierar drivkrafterna bakom innovation som kreativitet, delegering av ansvar och förändring inom en organisation. För att öka den innovativa förmågan hos ett företag är det därför av stor vikt att personer i ledarposition skapar ett organisationsklimat som gynnar innovation genom att dela värderingar och mål med alla i företaget (Kanter, 1983). Vidare beskriver Kanter (1983) att detta bidrar till en flexibel kultur hos SMF vilket i sin tur leder till litet motstånd för förändringar och fler entreprenöriella aktiviteter.

Som tidigare nämnt i kapitlet som behandlar *Industrins livscykel* kan SMF effektivt utnyttja innovation för att differentiera sina produkter eller tjänster mot konkurrenter på marknaden. Aksoy (2017) presenterar en teoretisk modell för hur innovation påverkar prestationsförmågan hos SMF. Modellen kallad Terziovskis modell, se Figur 5 nedan, visar sambanden mellan innovationskultur, marknadsrelaterad innovation, produktinnovation och företagsprestation (Terziovski, 2007).

Enligt Aksoy (2017) bidrar innovationskultur, lokalt på företaget, till ökad marknads- och produktinnovation. Vidare menar författaren att marknadsrelaterad innovation i sin tur har en positiv effekt på produktinnovation men att marknadsrelaterad innovation och produktinnovation även har en direkt positiv effekt på företags totala marknadsprestation. Enligt Aksoy (2017) kan alltså innovationskapacitet ses som en kombination av interna och externa funktioner, vilka är länkade till företags organisatoriska förmåga att utvecklas och förändras. Terziovski (2007) beskriver bland annat kunder, konkurrenter och restriktioner från en regering som exempel på externa funktioner medan interna funktioner ses som exempelvis organisationsstruktur, strategier och teknologisk förmåga inom ett företag.



Figur 5 Schematisk bild över innovationskapacitet. Baserad på Terziovskis modell (Terziovski, 2007)

3.3.1 Öppen innovation

Grundbulten för öppen innovation är idén om att en enskild organisation inte ensamt kan hantera innovation (Dahlander & Gann, 2010; Garud, et al., 2013). Interaktion mellan olika externa parter är viktiga för att tillhandahålla resurser och idéer som behövs för innovation (Dahlander & Gann, 2010). Enligt Dahlander och Gann (2010) kan man analysera öppen innovation utifrån fyra dimensioner; förvärva, sälja, sourcing och delge, se Tabell 2 nedan, beroende på om resurserna som delas är monetära eller inte samt om resurser ska anskaffas eller delas med andra aktörer.

Tabell 2 Dimensioner av öppen innovation (Dahlander & Gann, 2010)

	Inkommande innovation	Utgående innovation
Monetärt	Förvärva (Acquiring)	Sälja (Selling)
Icke-monetärt	Sourcing	Delge (Revealing)

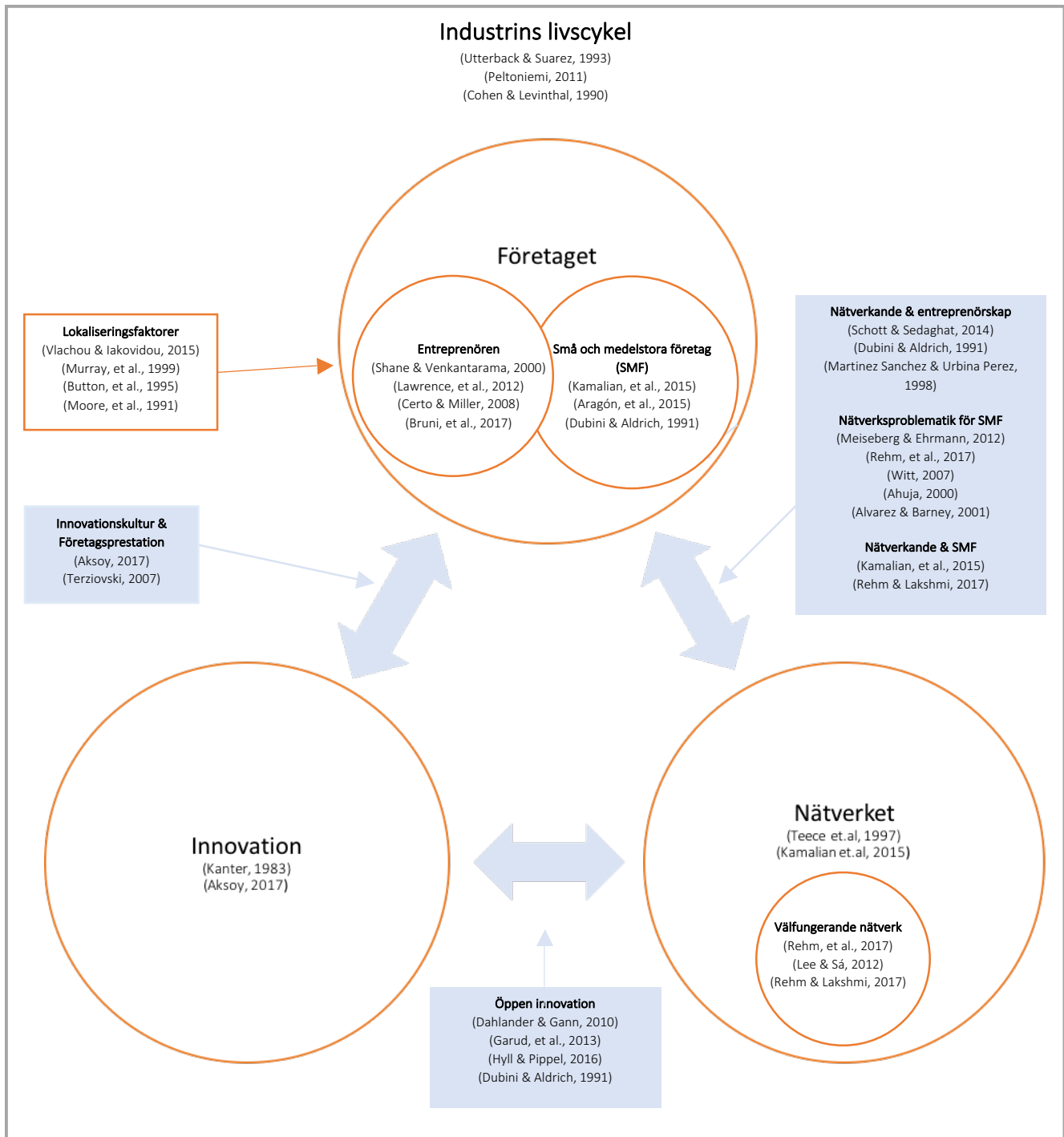
Vidare menar Dahlander och Gann (2010) att de olika dimensionerna av öppen innovation bidrar till både fördelar och nackdelar. Precis som Lee och Sá (2012) tar upp gällande fördelar med nätverk berättar Dubini och Aldrich (1991) att öppen innovation, alltså innovation i nätverk, också bidrar med delad risk, underlättad marknadsantrande samt tillgång till nya teknologier och kunskap. Det går i sin tur att relatera till vad Dahlander och Gann (2010) tar upp i sin dimensionsmodell gällande kategorin *delge*; att interna resurser avslöjas för externa aktörer för att förslagsvis framkalla samarbete och på så sätt tillsammans lösa fler problem. Dock är det viktigt att komma ihåg att ett företags kunskapsbas kan vara en betydande konkurrensfördel varför denna modell inte alltid lämpar sig, vilket konstateras av Hyll och Pippel (2016).

Vidare tar Hyll och Pippel (2016) upp att samarbeten kan resultera i höga transaktionskostnader och/eller olika förväntningar vilket i sin tur kan leda till innovationsmisslyckanden. Hyll och Pippel (2016) redogör även för innovationsprojekts möjliga samarbetspartners och tar upp konkurrenter, leverantörer och kunder som exempel men också universitet, forskningsinstitut och konsulter. Som exempel belyser författarna att ett samarbete med konkurrenter kan ha sina fördelar eftersom både mål och kunskap ofta sammanfaller och att de tillsammans kan skapa industristandarder. Dock är Hyll och Pippel (2016) också noggranna med att poängtera att det finns risker med ett sådant samarbete eftersom de löper stor risk att läcka verksamhetspecifik expertis som kan leda till att de tappar differentiering i förhållande till konkurrenten. Avslutningsvis tar Hyll och Pippel (2016) också upp en exemplifiering av leverantörer som samarbetspartner eftersom leverantören och företaget kan dela på risker samt förkorta utvecklingstiden av en ny produkt.

3.4 Analysmodell

I Figur 6 nedan presenteras en kartläggning av studiens teoretiska referensram. Kartläggningen syftar till att agera som analysmodell och ligga till grund för studiens analys. I modellen framgår även länkarna mellan de teoretiska områden som tidigare har behandlats.

3.4.1 Små och medelstora företags nyttjande av nätverk för att främja innovation



Figur 6 Analysmodell

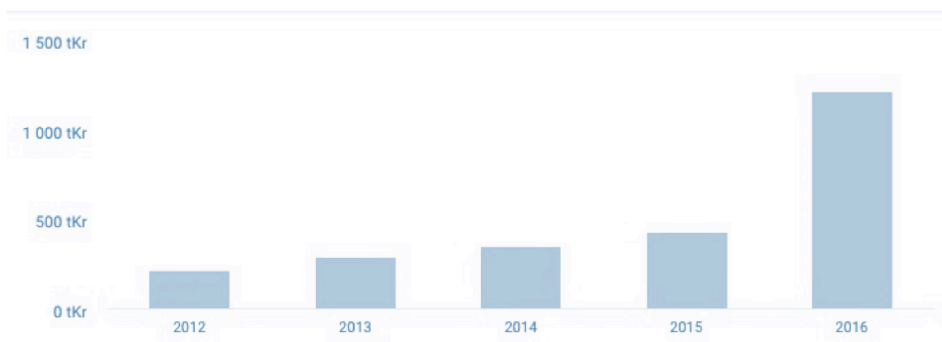
4 Empirisk studie

I kapitlet presenteras empiriskt material kopplat till rapportens tre genomgående teman; Entreprenören och företaget, Nätverket samt Innovation. Inledningsvis presenteras case-företaget Nottoonoisy AB, följt av resultatet från intervjuer med företaget och aktörer i dess nätverk.

4.1 Nottoonoisy AB

Nottoonoisy AB är ett litet företag startat av entreprenören Agneta Andersson år 2010 men som drivs tillsammans med maken Jan Andersson. Agneta Andersson¹ har under sina yrkesverksamma år arbetat både som kemilaborant och förskolelärare. Det är framförallt hennes 28 år inom förskolan som har skapat hennes brinnande intresse för utveckling av förbättrade arbetsmiljöer för personal och barn. På företaget utvecklar, tillverkar och säljer Nottoonoisy AB "egentillverkade specialanpassade textila produkter" för förskolor runt om i Sverige (Nottoonoisy AB, u.d.). I sitt arbete utnyttjar Andersson båda sina tidigare branscherfarenheter och strävar således efter att anpassa produkterna efter hygien, ergonomi och minsta miljöpåverkan i relation till arbetsmiljön på förskolor (Nottoonoisy AB, u.d.). Enligt Andersson är det viktigt att alltid vara uppdaterad på vad Naturskyddsföreningen och andra aktörer fortlöpande kommer fram till gällande lagar, regler och rekommendationer. Därför är Nottoonoisy AB ständigt på jakt efter nya miljövänliga material som gärna ligger inom Sveriges landsgränser. I dagsläget finns en återförsäljare som erbjuder produkter från Nottoonoisy AB, Tysta leksaker, förklarar Andersson.

I Figur 7 nedan visas en graf på hur Nottoonoisy AB:s nettoomsättning förändrats de senaste fem åren. Med start 2010 har företaget långsamt vuxit och slutligen haft en stor tillväxt från 2015 och framåt där omsättning har tredubblats. Andersson² förklarar denna framgång med att företaget vågat gå sin egen väg. De har satsat på material som fått ordentligt genomslag på marknaden och som radikalt har förbättrat arbetsmiljön för deras kunder.



Figur 7 Förändring i nettoomsättning för Nottoonoisy AB (Business Retriever, 2017)

Nottoonoisy AB formulerar sin affärsidé på följande sätt:

"Vi ska till fri-förskolor och kommunala förskolor erbjuda egentillverkade specialanpassade textila produkter i säkra material från Sverige. Vi ger våra kunder snabba leveranser, plats och tidsbesparing, hållbarhet över tid och därigenom en bättre arbetsmiljö". (Nottoonoisy AB, u.d.)

¹ Andersson, Agneta; Andersson, Jan; Ägare av Nottoonoisy AB, Studiebesök, 07-09-2017

² Andersson, Agneta; Ägare av Nottoonoisy AB, SMS intervju, 05-10-2017

4.1.1 Företagspositionering

Gällande företagspositioneringen i Kalmar län menar Jan Andersson³ att det finns både för- och nackdelar med att verka i en "glesbygd". Transportmöjligheter och vägar är dåliga mellan företaget och större städer, exempelvis Linköping. Andersson tror att fler hade startat firmor i området om kommunikationen och transportmöjligheten var bättre. En positiv effekt Andersson påstår sig fått ut av att befinna sig i Kalmar län är tillgången till det stödprogram som erbjuds för att stimulera näringsliv i länet, vilket de utnyttjat. Exempelvis genom Almi, Regionförbundet och Västervik Framåt. Dessa fördelar upptäckte Nottoonoisy AB efter uppstarten av företaget.

Karl Eldebo⁴, affärs- och innovationsrådgivare på Almi, berättar att olika förutsättningar ges beroende på var ett företag är lokaliserat. Exempelvis kan det på mindre orter vara svårt att få tillgång till expertkunskap jämfört med på större orter där det ofta finns ett bredare kunskapsutbud inom nischade områden.

"Vi säger såhär att rent generellt att i en storstad eller överallt där det finns mycket mer av allting så blir det ju också mer nischat. I Stockholm poppar det ju upp inkubatorer och co-working spaces för ganska smala nischer." Eldebo⁴

Det finns andra nackdelar med att verka på mindre orter också poängterar Eldebo⁴. Som tidigare nämnts, erhåller de större orterna ofta mycket kunskap och ekonomiska medel, möjligheter som inte alltid finns tillgängliga på mindre orter. Dock, berättar Eldebo, är innovationsprocesser ofta snabbare på mindre orter än på större.

4.1.2 Företagsutmaningar

Jan och Agneta Andersson³ berättar att det ekonomiska stödet från banker upplevs som ett problem för småföretagare. De berättar att banker oftast bedömer investeringar som osäkra och beviljar därför inga företagslån. Istället tvingas mindre företagare riskera personliga tillgångar. Resultatet blir således att utvecklingen av företaget samt dess produktutvecklingen hämmas, samtidigt som eventuell vinst direktinvesteras tillbaka i företaget för att inte behöva riskera ytterligare personlig säkerhet. I Nottoonoisy AB:s fall har den direktinvesterade vinsten lett till att Andersson⁵ inte har haft möjlighet till att ta ut lön de första fem verksamhetsåren. Det finns andra aktörer som erbjuder finansiellt stöd till innovationsprojekt i länet men enligt Agneta Andersson⁵ är processen att söka bidrag ibland för byråkratisk och tidskrävande. Ibland har de externa aktörerna också för snäva deadlines vilka inte Nottoonoisy AB hinner följa upp. Innovationsprocessen kan behöva itereras och ibland måste företaget vänta på tester eller leveranser för att veta om produkten kommer fungera menar Andersson.

"Dom sätter upp alldeles oftast alldeles för kort tid när man ska vara klar med det och det är ju ibland en jättelång process innan alla delar är på plats för det kan vara trångt om tid på många såna här ställen man ska testa grejorna och man kanske inte har hittat rätt material från början så att man måste starta från scratch igen." Andersson⁵

³ Andersson, Agneta; Andersson, Jan; Ägare av Nottoonoisy AB, Telefonintervju, 28-09-2017

⁴ Eldebo, Karl; Affärs- och innovationsrådgivare på Almi, Telefonintervju, 09-10-2017

⁵ Andersson, Agneta; Andersson, Jan; Ägare av Nottoonoisy AB, Studiebesök, 07-09-2017

Enligt Agneta Andersson⁶ är leverantörer sällan positiva till samarbete med mindre företag på grund av de mindre företagens ekonomiska svårighet att beställa motsvarande volymer som de större företagen. Fortsatt, berättar Andersson, när man som litet företag väl får kontakt med en leverantör som är beredd att leverera lägre volymer blir kostnaden högre per volymenhet jämfört med den prissättning som större företag erbjuds. Det leder således till att konkurrensmöjligheten hos de mindre företagen försämras.

Bengt Johansson⁷, Nottoonoisy AB:s återförsäljare, menar att ekonomiska problem på skolor och förskolor kan vara en bromskloss för företagets försäljning. Det förekommer att förskolor behöver slås igen eller övergå i kommunal regi och därmed falla under upphandlingslagen. Just upphandlingslagen kan vara en utmaning för mindre företag då det ofta blir fokus på lågt pris och stora leveranser. Johansson menar att det är undantagen i denna lag som är öppningen då större leverantör inte har de produkter som kunden efterfrågar. Då kan Nottoonoisy AB erbjuda dessa produkter genom sin flexibilitet och sina kundanpassade produkter. Johansson poängterar att de finns tre anledningarna då kunden väljer bort Nottoonoisy AB: om kunden är en kommunal enhet med redan kontrakterad leverantör, om kunden inte känner till Nottoonoisy AB eller att en konkurrent erbjuder ett billigare pris på en produkt som inte erhåller samma kvalitet som dem i Nottoonoisy AB:s utbud.

4.1.3 Karaktärsdrag

Magdalena Skogholt⁸, kompetensutvecklare och marknadskoordinator på Västervik Framåt, diskuterar karaktärsdrag som hon identifierat som kopplade till framgång i olika nätverk. Företag med förmågan att snabbt kunna anpassa sig till kundens önskemål samt med flexibla processer är ofta framgångsrika i olika nätverk. Detta är enligt Skogholt nära sammankopplat till förmågan att se möjligheter i samarbeten och nätverk vilket gör att vissa företag prioriterar möjligheter medan andra undviker dem. Skogholt beskriver det som en förmåga att vara entreprenöriell, att vilja ta till sig nya idéer. Tack vare att Nottoonoisy AB är ett litet företag har de stora möjligheter att vara flexibla, förklarar Bengt Johansson⁷, och menar att de således har en konkurrensfördel gentemot de större aktörerna på marknaden. Johansson berättar att Nottoonoisy AB inte har några problem med att anpassa sig efter specifika kundbehov och kan därför specialanpassa produkter. Ibland kan det hända att Nottoonoisy AB måste göra en helomvändning efter kundens behov vilket är möjligt för dem tack vare dess flexibilitet. Dock är Nottoonoisy AB oftast medvetna om att detta är på väg att hända då Johansson snabbt får signaler eftersom han är ute hos kund under största delen av sin arbetstid.

Skogholt⁸ menar även att tidsresurser kan vara ett problem för mindre företag. Dessa företag, som exempelvis enskilda entreprenörer, behöver utnyttja den tid de har till att göra det de är bra på. Som till exempel att produktutveckla och därmed fokusera på sin kärnverksamhet. Detta gör ofta att beslut och engagemang i nätverk kan bli lidande. Slutligen beskriver Skogholt en viktig faktor för framgångsrikt nätverkande är att företaget är välmående. Att våga utnyttja möjligheter och faktiskt kunna anpassa och förändra snabbt kräver kapital inom företaget, en ekonomisk förmåga att våga satsa. Skogholt beskriver att alla satsningar inte är framgångsrika men ger i längden kunskap som kan föras vidare till nästa kund eller tillfälle. Företag bör då ha förmågan att chansa och ibland misslyckas för att i slutändan bygga den kunskap som krävs för att lyckas.

⁶ Andersson, Agneta; Andersson, Jan; Ägare av Nottoonoisy AB, Studiebesök, 07-09-2017

⁷ Johansson, Bengt, Nottoonoisy AB:s återförsäljare, Telefonintervju, 19-10-2017

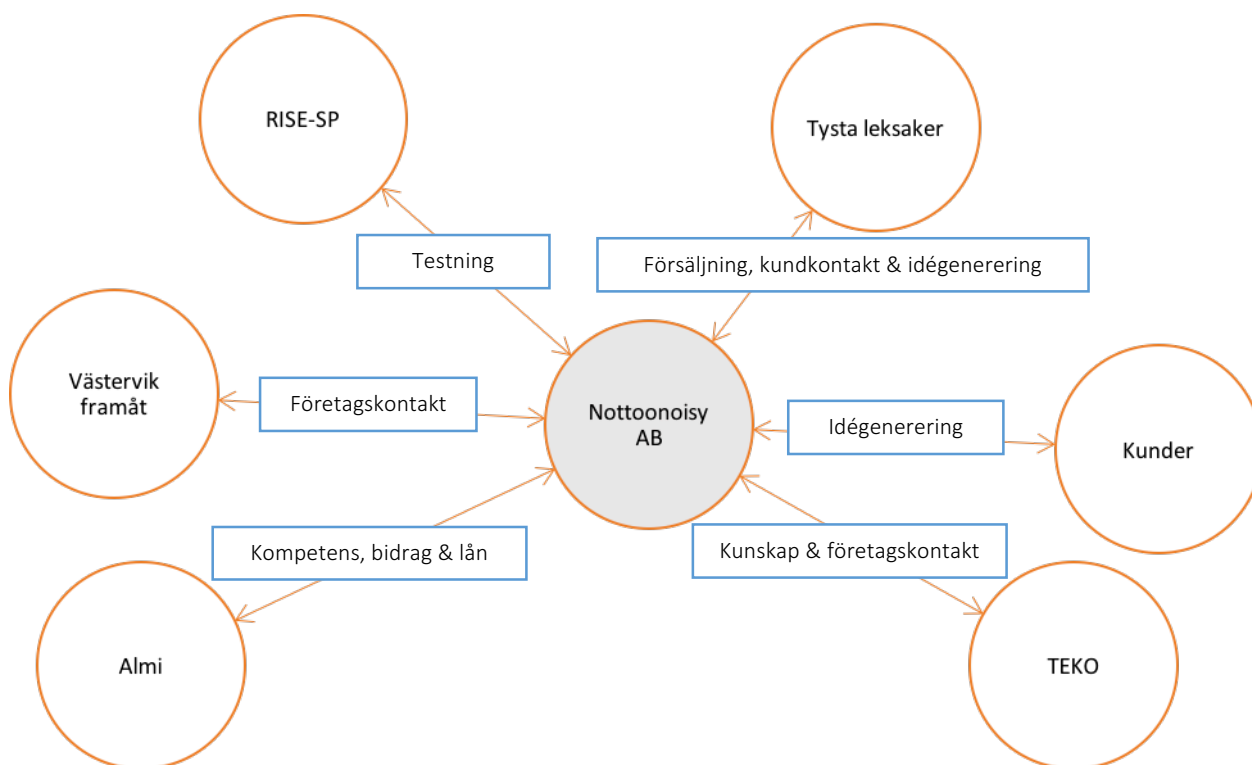
⁸ Skogholt, Magdalena; Kompetensutvecklare & marknadskoordinator på Västervik Framåt, Telefonintervju, 19-10-2017

En annan viktig faktor för effektivt utnyttjande av ett nätverk menar Skogholt⁹ är avståndet till ansvarig beslutsfattare. För att ha möjligheten att vara snabba och anpassa sig gäller det att beslutsvägarna är relativt korta. Förslagsvis att VD:n, som har mandat att göra ändringar i produktion och sortiment, är engagerad och involverad i just nätverk och samarbeten.

”Ju närmare beslutsfattaren det är... Så att säga kortare vägar... Desto lättare är det för dom att genomföra olika saker.” Skogholt⁹

4.2 Nottoonoisy AB:s nätverk

För att underlätta den dagliga verksamheten och för att Nottoonoisy AB ska kunna ha möjlighet att konkurrera med de större aktörerna på marknaden berättar Agneta Andersson¹⁰ att de har format samarbeten med flera olika aktörer som tillsammans bygger upp ett nätverk. Figur 8 visar en övergripande bild av de aktörer som enligt Andersson står närmast företaget och har bidragit med nödvändiga resurser för företagets utveckling.



Figur 8 Aktörer i Nottoonoisy AB:s nätverk

⁹ Skogholt, Magdalena; Kompetensutvecklare & marknadskoordinator på Västervik Framåt, Telefonintervju, 19-10-2017

¹⁰ Andersson, Agneta; Andersson, Jan; Ägare av Nottoonoisy AB, Studiebesök, 07-09-2017

4.2.1 Företagskontakt, kompetens och bidrag

Vid skapandet av ett nätverk menar Agneta Andersson¹¹ att kontakter skapar kontakter. Andersson berättar att när företaget startades tog de först kontakt med näringslivsbolaget Västervik Framåt. Västervik Framåt är ett bolag som syftar till att skapa tillväxt för företag i Västerviks kommun genom att erbjuda olika aktiviteter så som nyföretagarrådgivning, affärsutveckling och destinationsutveckling (Västervik Framåt, u.d.). Bolaget ägs av ett 60-tal aktieägare och utöver dessa, för att uppmuntra till företags delaktighet i tillväxt av kommunen, har bolaget även ett 150-tal affärspartners (Västervik Framåt, u.d.). Dessa affärspartners betalar årligen en medlemsavgift, vilket skapar förutsättningar för Västervik Framåt att främja näringslivet i kommunen i form av resurser till aktiviteter och projekt som direkt skapar nytta för företagen (Västervik Framåt, u.d.).

Magdalena Skogholt¹² berättar under en intervju om det arbete som Västervik Framåt gör för att främja nätverkande. Enligt Skogholt finns ett tiotal nätverk, kategoriserade efter bransch, vilka medlemmar kan nyttja, exempelvis handelsnätverk och HR-nätverk. Fortsättningsvis berättar Skogholt att Västervik Framåt även bidrar med direkta företagskontakter där de bland annat har ett nära samarbete med Almi och deras innovationsrådgivning. Agneta Andersson¹¹ berättar att det var genom Västervik Framåt som Nottoonoisy AB fick kontakt med Almi, en viktig aktör i deras innovationsprocess.

Almi är ett företag som på flera sätt arbetar med frågor rörande tillväxt och etablering av mindre företag i näringslivet (Mårdbrant, u.d.). Deras vision är att skapa möjligheter för alla bärkraftiga idéer genom att erbjuda rådgivning, lån och riskkapital (Mårdbrant, u.d.). Karl Eldebo¹³, berättar under en intervju att Almi analyserar kunder utifrån tre specifika områden. Detta för att kunna erbjuda relevant stöttning i form av rådgivare med rätt kunskapsbakgrund eller för att kunna bistå med introduceringsmöjligheter för företag i lämpliga nätverk. Dessa områden är verksamhet, teamet och kundens kompetens. Vidare menar Eldebo att just nätverkande, eller mer specifikt kunskapsbristen sett till dagens situation, är det som företag vanligtvis ser som sitt största problem och därför lägger Almi stor vikt vid att hjälpa företag med just detta. Almi har ett stort kontaktnät och arbetar kontinuerligt med att para ihop företag med lämpliga kontakter. Eldebo berättar att man som ensam innovatör sällan klarar sig särskilt länge på dagens marknad, utan att samarbetspartners är nödvändiga för att företag ska utvecklas och överleva.

"Jag skulle säga att absoluta toppfrågan nästan jämt från företag eller från privatpersoner är att man vill hitta någon som kan någonting som man inte själv kan."
Eldebo¹³

Agneta Andersson¹¹ berättar om det kunskapsutbyte som sker i Nottoonoisy AB:s nätverk och hur olika aktörer där skapar värde för varandra. Som exempel, förklarar Andersson, att Nottoonoisy AB bidrar med kunskap om stundande regelverk och kundönskemål till sina leverantörer så att de har möjlighet att anpassa sig till dagens och morgondagens efterfrågan i form av utveckling av nya passande material. Det i sin tur, som en indirekt effekt, gör att leverantörernas produkter blir mer anpassade till Nottoonoisy AB:s marknad.

¹¹ Andersson, Agneta; Andersson, Jan; Ägare av Nottoonoisy AB, Telefonintervju, 28-09-2017

¹² Skogholt, Magdalena; Kompetensutvecklare & marknadskoordinator på Västervik Framåt, Telefonintervju, 19-10-2017

¹³ Eldebo, Karl; Affärs- och innovationsrådgivare på Almi, Telefonintervju, 09-10-2017

I de nätverk och samarbeten som Västervik Framåt driver, beskriver Magdalena Skogholt¹² att möten och seminarium av olika slag anordnas för att skapa dialog och en naturlig mötesplats för aktörer.

Skogholt¹⁴ beskriver hur evenemang och möten kan ha olika teman för att fokusera på problemområden som är gemensamma för nätverkens aktörer. Ett exempel beskrivs utifrån HR-nätverket där rekryterare diskuterade temat riskfaktorer för att få chansen att dela med sig av problematik och exempel på hur situationer kan lösas. Skogholt menar att företag på så sätt kan lära av varandra, vilket på lång sikt leder till bättre kommunikation i nätverket och ett starkare företagande i Västervik.

Som tidigare nämnt har kommunikationen med Almi varit betydelsefull för Nottoonoisy AB och Agneta Andersson¹⁵ beskriver Almi som en nyckelkontakt för företaget. Almi är en aktör i nätverket som har bidragit med stöd rent finansiellt men även med företagsrådgivning, vilket har möjliggjort att Nottoonoisy AB har utökat sitt nätverk genom kontakt med leverantörer som de tidigare inte har haft tillgång till på grund av sin storlek. Andersson beskriver specifikt fallet med en av deras textilleverantörer där en personlig kontakt via Almi var helt avgörande för samarbetet.

4.2.2 Nätverksprioriteringar

För att underlätta problematiken med att hitta leverantörer ytterligare är Nottoonoisy AB även medlemmar i bransch- och arbetsgivarorganisationen TEKO, Sveriges textil- och modeföretag, berättar Agneta Andersson¹⁵. TEKO är en medlemsorganisation under Svenskt Näringsliv som hjälper sina medlemmar med arbetsgivarfrågor, logistik, forskning och utveckling (TEKO, 2017). För att koordinera samarbetet mellan medlemmar anordnar TEKO medlemsmöten, arbetsgrupper, föredrag och fördjupningsdagar för sina medarbetare (TEKO, 2017). Andersson förklarar att samarbetet med TEKO hjälper dem att hitta leverantörer då de erbjuder tjänster som exempelvis mailutskick om potentiella samarbetsföretag. Detta gör det även lättare för leverantörerna att hitta Nottoonoisy AB, menar Andersson.

Ytterligare problematik som Agneta Anderson¹⁵ beskriver är den tid som krävs för att hitta potentiella samarbetspartners och aktörer som kan ligga till grund för det nätverk av resurser som verksamheten kräver. Detta menar hon är någonting som både Västervik Framåt, Almi och TEKO har underlättat. Karl Eldebo¹⁶ berättar att Almi inte ställer några krav på hur mycket tid en kund ska lägga ner på deras samarbete, utan det är innovatören själv som bestämmer när de behöver träffas för fortsatt hjälp. Detta eftersom arbetsbördan för innovatörer ofta varierar med tiden och även från projekt till projekt. Vidare berättar Magdalena Skogholt¹⁴ att den investering som krävs, likaså det förväntade resultatet av ett nätverk, ofta är av stort intresse för ett företag vid ett eventuellt nätverksantrande. Skogholt menar att företag vill veta vad delandet av erfarenheter och kunskap kan ge dem, vilket framförallt gäller för mindre företag där tidsbristen är ett faktum och prioritering mellan daglig verksamhet och nya värdeskapande aktiviteter är avgörande.

Skogholt¹⁴ menar också att nätverksprioriteringar ser väldigt olika ut för företag. Vissa ser det som en nödvändighet och är väldigt angelägna om att medverka i nätverk medan andra konkret vill ha presenterat vad de får tillbaka från nätverket.

¹⁴ Skogholt, Magdalena; Kompetensutvecklare & marknadskoordinator på Västervik Framåt, Telefonintervju, 19-10-2017

¹⁵ Andersson, Agneta; Andersson, Jan; Ägare av Nottoonoisy AB, Studiebesök, 07-09-2017

¹⁶ Eldebo, Karl; Affärs- och innovationsrådgivare på Almi, Telefonintervju, 09-10-2017

I Skogholt's roll som kontaktperson och mellanhand ser hon möjligheter att underlätta för de företag som är angelägna om att samverka i nätverk men som helt enkelt saknar tiden. Skogholt¹⁷ menar att det ibland krävs en driven person som på ett strukturerat sätt kan kommunicera, bekräfta och återkoppla mellan aktörer i nätverket för att uppnå största möjliga nytta.

Enligt Agneta Andersson¹⁸ har de samarbeten som Nottoonoisy AB idag använder sig av resulterat i bra och relativt fördelaktiga samarbeten. Dock påpekar hon att det ofta är lätt att få första kontakten med aktörer men att ledtiderna för gensvar ofta blir långa och att de som företag ibland blir nedprioriterade på grund av sin storlek.

4.2.3 Försäljning, kundkontakt och idégenerering

För att bespara Nottoonoisy AB tidskrävande aktiviteter berättar Agneta Andersson¹⁸ att de använder sig av en återförsäljare från företaget Tysta leksaker. Tysta leksaker är även de ett företag som har specialiserat sig på att sälja giftfria och ljuddämpande produkter till förskolor och skolor (Tysta leksaker, u.d.) Vidare berättar Andersson att säljaren, Bengt Johansson, främst är aktiv i Stockholmsområdet och åker där runt till potentiella kunder för att marknadsföra och sälja Nottoonoisy AB:s produkter. Utöver den marknadsföring som säljaren bidrar med ställer Nottoonoisy AB även årligen ut på Stockholmsmässan Skolforum och på liknande mässor i andra städer för att komma i kontakt med potentiella kunder och samarbetspartners, menar Andersson. Johansson¹⁹ berättar att det var under en mässa i Malmö som han fick kontakt med Agneta Andersson och ett samarbete med Nottoonoisy AB började. Johansson ser det idag som sin huvuduppgift att sköta försäljning, men även att stötta Nottoonoisy AB med kundkontakt, affärsrelationer och att förmedla företagets koncept. Han påpekar att det finns många duktiga entreprenörer i Sverige med bra idéer, men att svårigheten ligger i att få ut dessa på marknaden.

Vidare menar Johansson¹⁹ att han skapar sitt kundnätverk genom att erbjuda kvalitativa produkter samt genom att upprätthålla kundrelationer genom kontinuerlig kontakt och kommunikation. Enligt Johansson ska det mycket till för att en kund ska bryta ett samarbete om man som säljare har kundens förtroende. Johansson berättar att han jobbar nära kunder genom tät mail- och telefonkontakt för uppföljning på leveranser och uppdateringar från Nottoonoisy AB. Att tillhandahålla referenser och rekommendation från tidigare kunder är också en viktig del i att bygga ett kundnätverk anser Johansson. Enligt Magdalena Skogholt¹⁷ är denna typ av kontakt med kunder och andra aktörer i nätverket även viktig för att stimulera kreativitet och kunskapsutbyte vilket skapar möjligheter för idégenerering och innovationsutveckling.

4.2.4 Test och verifiering

För att testa och verifiera produkter tar Nottoonoisy AB hjälp av forskningsinstitutet RISE-SP, beläget i Borås, berättar Agneta Andersson¹⁸. Enligt Andersson säkerställer RISE-SP kvalitet och funktion så att CE-märkning kan uppnås för respektive produkt och informerar även Nottoonoisy AB om aktuella regelverk som berör deras produkter. Andersson berättar att de tidigare outsourcade all typ av testning till olika externa aktörer men att de idag har koncentrerat det till endast RISE-SP. Detta eftersom testerna tidigare innebar en hög kostnad för företaget då produkterna skickades landet runt, vilket nu istället kan koncentreras till mindre och mer samkörda leveranser.

¹⁷ Skogholt, Magdalena; Kompetensutvecklare & marknadskoordinator på Västervik Framåt, Telefonintervju, 19-10-2017

¹⁸ Andersson, Agneta; Andersson, Jan; Ägare av Nottoonoisy AB, Studiebesök, 07-09-2017

¹⁹ Johansson, Bengt, Nottoonoisy AB:s återförsäljare, Telefonintervju, 19-10-2017

4.3 Nottoonoisy AB:s innovationsprocess

De produkter som Nottoonoisy AB tillverkar är bland annat dra-på-lakan, vilomadrasser, ekologiska örngott, filter samt skötbäddar (Nottoonoisy AB, u.d.). Produkternas material och design syftar till att bidra till vatten-, tvättmedels- och energibesparing samtidigt som de är utformade för att vara utrymmeseffektiva och materialsnåla samt av låg vikt menar Agneta Andersson²⁰. Utöver produkterna ämnade för förskolan, tillverkar även Nottoonoisy AB hunddynor berättar Andersson²¹. Idén till denna produkt framkom då Anderssons egna hundar uppskattade madrassmaterialet. Andersson tog därför kontakt med återförsäljaren Jami Hundsport AB som nu säljer hundmadrassen.

Företaget strävar efter en hög utnyttjandegrad av spillmaterial berättar Andersson. Det finns enligt Andersson²⁰ problematik kring tillgången på material för mindre företag som inte kan beställa i stora mängder. Detta resulterar i att det är svårt att bygga prototyper eller tillverka i liten skala. Produkterna produceras i två separata lokaler som är belägna i Gunnebo. Anledningen till de två lokalerna är att delar av deras sortiment består av helt ekologiska produkter, vilka ska tillverkas i en helt ekologisk miljö. Andersson förklarar att produktionen till stor del utförs av henne själv samt av Jan Andersson. Företaget har även en deltidsanställd i produktionen samtidigt som extern arbetskraft tas in vid högre tryck från kunder berättar Andersson. Den deltidsanställda sömmerskan fann Nottoonoisy AB via en kontakt på arbetsförmedlingen förklarar Andersson²¹.

För att ta fram innovativa produkter anpassade till den miljö där de ska brukas förklarar Andersson²⁰ att de arbetar med ostrukturerad produktutveckling där de kombinerar egna erfarenheter med specifika kundönskemål. Vidare berättar Andersson att värdeskapandet i deras produkter startar vid utvecklingen av nya produkter som i huvudsak kommer från hennes egen tidigare erfarenheter inom förskola, samt tips från befintliga kunder. Jan Andersson²⁰ berättar att han bidrar med tidigare erfarenheter inom industri och processinnovation för att förbättra produktionen i företaget. En stor del av produktutvecklingen är inkrementella förbättringar på befintligt sortiment som uppstår vid specialbeställda produkter förklara Andersson.

Nottoonoisy AB:s återförsäljare Bengt Johansson²² menar att Nottoonoisy AB är ensam på marknaden med de produkter de utvecklar. Johansson fortsätter med att förklara att deras närmsta konkurrenter är större företag som verkar på skolmarknaden. Det har förekommit att dessa konkurrenter tagit inspiration från Nottoonoisy AB då kunder efterfrågat en liknande produkt och Johansson berättar att snarlika produkter har producerats. De produkter som är populära på marknaden fångar konkurrenternas intresse och de har uppsikt över vad som produceras och tillverkas av Nottoonoisy AB enligt Johansson. Vidare menar Johansson att Nottoonoisy AB själva går sin egen väg och går inte att jämföra med konkurrenterna. Företaget ligger långt före i sin produktutveckling och därav har de inte något utbyte av vad konkurrenterna utvecklar. Gällande Nottoonoisy AB:s sortiment menar Johansson att de sitter i förarsätet gällande innovation.

"Det ska vara nåt riktigt, riktigt revolutionerande som någon annan har för att vi ska höja ögonbrynen. Vi har sagt att vi kör i vår egen, på vår egen väg." Johansson²²

²⁰ Andersson, Agneta; Andersson, Jan; Ägare av Nottoonoisy AB, Studiebesök, 07-09-2017

²¹ Andersson, Agneta; Ägare av Nottoonoisy AB, SMS-intervju, 06-11-2017

²² Johansson, Bengt, Nottoonoisy AB:s återförsäljare, Telefonintervju, 19-10-2017

Johansson²³ berättar också att han bidrar till Nottoonoisy AB:s innovationsprocess genom att vara kommunikator mellan kunder och företag samt bollplank för nya produkter och idéer. Det är alltså via Johansson som Nottoonoisy AB får feedback och inspiration från sina kunder.

Andersson²⁴ berättar att en viktig del av deras verksamhet är kontroll. De har kontroll på alla steg i sin produktionskedja och väljer leverantörer omsorgsfullt. Därmed har de stor kunskap om produkterna och kan ge sina kunder den information de behöver menar Andersson. Även kunderna har en viktig del i innovationsprocessen då de bidrar med feedback, både på nya och gamla produkter förklarar Andersson.

”Ja kunderna också, dom är ju också jätteviktiga. Som inspiration och där man kan testa grejerna och man får inspiration vad man kan göra för förbättringar eller helt nya produkter och så.” Andersson²⁴

4.3.1 Innovationsfaktorer i Nottoonoisy AB:s nätverk

Nottoonoisy AB samarbetar med flertalet aktörer som hjälper företag i deras innovationsprocesser. Ett exempel är Västervik Framåt som, enligt Magdalena Skogholt²⁵, driver en mängd olika samarbeten och projekt där företag kan, och har kunnat, dra nytta av varandras kunskap och erfarenheter. Vissa specifika projekt har ett starkt innovationsfokus, bland dessa nämner Skogholt Innovativ Tillväxt i Kalmar Län, Innovationsverkstan och Innovationsboosten. Dessa projekt drivs eller har drivits just i förmån för företagets innovativa utveckling menar Skogholt. Aktiviteter vid dessa projekt har varit föreläsningar, seminarium och workshops där syftet har varit att bidra till och inspirera företag att höja innovationsnivåerna och få igång deras kreativa processer förklarar Skogholt.

Almi är en annan aktör som hjälper företag i deras innovationsprocess berättar innovationsrådgivaren Karl Eldebo²⁶. Kundgrupper som söker sig till Almi sträcker sig från redan väletablerade företag till de allra minsta start-ups, där företagets existens baseras på en innovation berättar Eldebo. För att hjälpa företag framåt med innovationsprocesser berättar Eldebo att Almi erbjuder ett verifikationsbidrag som är till för att hjälpa företag att komma igång, till exempel genom att ta fram en prototyp, men de erbjuder även ett innovationslån. Innovationslånet används till största del när en innovation ska tas fram, dock menar Eldebo att det är ett begränsat lån. För att få in ytterligare pengar kanaliseras Almi i olika former, i dagsläget från bland annat Vinnova och Tillväxtverket.

Enligt generalsekreteraren på arbetsgivarorganisationen TEKO, Cecilia Tall²⁷, bidrar TEKO till sina medlemmars innovationsprocesser genom att delta i olika forskningsprojekt och sedan vidarebefordra denna information. När det gäller innovation hos TEKO:s medlemmar menar Tall att de största problemen är att kombinera att driva ett företag samtidigt som man utvecklar det.

²³ Johansson, Bengt, Nottoonoisy AB:s återförsäljare, Telefonintervju, 19-10-2017

²⁴ Andersson, Agneta; Andersson, Jan; Ägare av Nottoonoisy AB, Telefonintervju, 28-09-2017

²⁵ Skogholt, Magdalena; Kompetensutvecklare & marknadscoordinator på Västervik Framåt, Telefonintervju, 19-10-2017

²⁶ Eldebo, Karl; Affärs- och innovationsrådgivare på Almi, Telefonintervju, 09-10-2017

²⁷ Tall, Cecilia; Generalsekreterare på TEKO, Mailintervju, 17-10-2017

Ett annat problem som Tall²⁸ påpekar är att fokusera på långsiktiga utmaningar i innovationsprocessen för företag. Gällande nätverkande med företag inom samma bransch ser Tall flest fördelar men risk för hemmablindhet finns vilket kan hämma innovation.

”Vi ser ju av förklarliga skäl mest fördelar men det kan väl möjligen vara i branscher där företagen är väldigt lika att man kan snöa in på det sätt man alltid gjort på och missa alternativa vägar att nå framgång. Nu är de textilföretag som finns kvar i Sverige rent generellt innovativa och mycket specialiserade inom olika nischer och dessutom är deras främsta konkurrenter ofta företag utanför våra gränser.” Tall²⁸

Eldebo²⁹ menar också att en allt för nischad bransch kan leda till att innovation hämmas då de som arbetar inom samma bransch ofta besitter samma typ av kunskapsbas. Istället, menar Eldebo, att en blandning av olika kompetenser främjar innovation. Det är ofta vanligt att se på mindre orter då företag knyter kontakter inom olika ämnesområden för att utveckla nytänkande produkter som bidrar till konkurrensfördelar istället för att gå djupare in på nischade branscher.

"Sen kan man ju lugnt säga att i storstäderna finns det ju mycket mer av alla medel men också mycket fler som söker. Men det finns ju enorma fördelar att sitta på ett ställe som är nischat också." Eldebo²⁹

²⁸ Tall, Cecilia; Generalsekreterare på TEKO, Mailintervju, 17-10-2017

²⁹ Eldebo, Karl; Affärs- och innovationsrådgivare på Almi, Telefonintervju, 09-10-2017

5 Analys

Följande kapitel presenterar studiens analys av det insamlade materialet från arbetets litteratur- och empiristudie. Analysen inleds med ett företagsinriktat kapitel som berör Nottoonoisy AB som verksamhet och dess karaktäristik. I de efterföljande kapitlen analyseras nätverkens betydelse och inverkan på företaget samt dess innovationsprocess. Som avslutande kapitel vävs företaget, nätverket och innovationsprocessen samman för att påvisa dess anknytningar till företagsframgång.

5.1 Analys av Nottoonoisy AB

Under de år case-företagets ägare Agneta Andersson arbetade på förskola samt som kemilaborant identifierade hon utvecklingsmöjligheter för ett förbättrat arbetsklimat, vilka låg som grund för uppstarten av Nottoonoisy AB. Detta tillvägagångssätt tyder på att Andersson kan definieras som en entreprenör utifrån teorin att en entreprenör är en person som aktivt söker efter resurser så som finansiärer/kapital, kunskap och arbetskraft för att utnyttja identifierade möjligheter på marknaden (Schott & Sedaghat, 2014). Vidare kan Anderssons drivkraft i samband med uppstarten av Nottoonoisy AB även kopplas till Shane och Venkantarama (2000), vilka menar att en entreprenör drar nytta av marknadsmöjligheter genom att bilda en verksamhet som kan realisera dem. Ser man till Anderssons neutrala inställning till att konkurrenter tar inspiration från hennes produkter utmärker hon sig även som en entreprenör som sysslar med socialt entreprenörskap. Detta eftersom den monetära vinningen inte är det huvudsakliga syftet med verksamheten utan målet är istället att skapa en bättre miljö inom förskolan. Avsikten med verksamheten överensstämmer därför med Certo och Millers (2008) beskrivning av socialt entreprenörskap som strävan efter att skapa ett socialt adderat värde för samhället.

Eftersom Agneta Andersson bedriver just socialt entreprenörskap kan en begränsade faktor kopplat till samarbete, vilken Meiseberg och Ehrmann (2012) tar upp, förbises. Som nämnt ovan låter sig Andersson inte skrämmas av att andra, större aktörer, tar del av och spinner vidare på hennes idéer. Detta agerande skiljer sig därför från teorin av Meiseberg och Ehrmann (2012) som redogör för att rädslan att bli utnyttjad och kopierad är vanlig bland SMF, speciellt när det kommer till samarbeten med större företag. Därmed går det att konstatera att författarnas teori är mer lämpad och riktad till kommersiella entreprenörer som fokuserar på den monetära vinningen, än mot företagare som bedriver socialt entreprenörskap.

Kopplat till Agneta Anderssons tidigare erfarenheter från förskolan och åren som kemilaborant, besitter hon goda kunskaper om den marknad som Nottoonoisy AB verkar på. När hon vidare kombinerar denna kunskap genom samarbetet med säljaren Bengt Johansson, förses hon med ytterligare marknadsinformation som driver företagets produktutveckling framåt. Detta påvisar att Nottoonoisy AB har en god absorptionsförmåga, något som visar sig i företagets verksamhet; de lyckas ständigt följa nya lagar och förordningar i kombination med att de ofta är först ut på marknaden med nya produkter. Att nyttja tidigare erfarenheter och arbeta med organisatorisk kunskapsspridning är enligt Cohen och Levintal (1990) faktorer som bidrar till en god absorptionsförmåga, ett betydelsefullt karaktärsdrag för ett företag som effektivt vill nyttja nätverkssamarbeten.

Ser man till andra faktorer som kan ha påverkat Nottoonoisy AB:s utveckling och framgång är dess geografiska placering av betydelse. Karl Eldebo från Almi beskriver att olika förutsättningar ges beroende på var ett företag är lokaliserat. Vidare menar Eldebo att det från ett företags sida är av betydelse att analysera huruvida de förutsättningar som ges i en viss region lämpar sig för företagets verksamhet och mål. Detta synsätt överensstämmer med Vlacho och Iakovidou (2015), vilka menar att ett företags val av verksamhetspositionering är av betydelse för dess fortsatta utveckling.

För Nottoonoisy AB har lokaliseringen i Gunnebo bidragit med fördelar, exempelvis för Agneta Anderssons innovationsutveckling. Eldebo bekräftar att det finns flera fördelar med att verka på en mindre ort. Trots att det på en mindre ort kan vara svårare att få tillgång till expertkunskap, då större orter ofta erbjuder ett bredare kunskapsutbud inom mer nischade område, kan detta ses som en fördel för företag som arbetar med just innovationsutveckling. Eldebo menar att en allt för nischad bransch kan vara hämmande för innovation vilket betyder att Nottoonoisy AB:s lokaliseringen i Gunnebo kan vara gynnsam ur denna aspekt, trots att verksamhetspositioneringen initialt inte var ett strategiskt val från Agneta Anderssons sida. Att positionera verksamheten utifrån realiserbarheten av företagsmålen är därför av stor vikt, vilket stöds av mönstret i Murray och Dowells (1999) studie, vilken visar att entreprenörer ofta positionerar sig utifrån var det ges möjlighet att uppfylla verksamhetsmässiga behov.

Vidare beskriver Karl Eldebo att innovationsprocesser ofta går snabbare på mindre orter vilket är en viktig faktor för SMF. Detta eftersom de begränsade resurserna inte gynnas av långdragna processer. Eldebo berättar att företag på mindre orter ofta knyter kontakter inom olika ämnesområden för att överhuvudtaget ha möjlighet att konkurrera på marknaden. Det går att koppla till vad Rehm och Lakshmi (2017) säger; att SMF är i behov av att agilt förbättra och utöka sina resursbaser för att ha möjlighet att konkurrera på marknaden, men även till vad Lee och Sá (2012) säger; att det agila arbetet handlar om att aktivt söka efter lämpliga och eventuellt nya samarbeten för fullt nyttjande av tillgängliga resurser. Kopplat till Nottoonoisy AB:s situation har Västervik Framåt visat på en förståelse för detta och arbetar således för att hjälpa SMF att hitta varandra inom regionen. Som Agneta Andersson också nämner, vilket även går att koppla till gynnsamma lokaliseringsfaktorer, ges Nottoonoisy AB möjlighet till att både nyttja stödprogram och utvecklingsbidrag från kommunen. Detta har varit av stor betydelse för företaget. Dock lyfts det faktum att företaget till viss del begränsas av den inte så fullt utvecklade infrastrukturen runt om i kommunen, framförallt sett till transportmöjligheterna till kunder och från leverantörer. I Nottoonoisy AB:s fall har inte infrastrukturens utveckling varit en avgörande faktor för lokaliseringen, vilket överensstämmer med Moore et al. (1991) som beskriver att SMF istället prioriterar exempelvis möjligheten till utvecklingsbidrag.

5.2 Analys av Nottoonoisy AB:s nätverk

Agneta Andersson har byggt upp ett starkt nätverk för Nottoonoisy AB genom att initialt starta ett samarbete med näringslivsbolaget Västervik Framåt. Det initiala samarbetet har fortsättningsvis varit till hjälp vid utökning av nätverket. Tack vare Västervik Framåt har Andersson fått kontakt med Almi som i sin tur introducerat det textilföretag som idag agerar Nottoonoisy AB:s huvudleverantör.

Internt inom företaget nyttjas styrelsesuppleant Jan Anderssons tidigare industrikunskaper vilket enligt Schott och Sedaghat (2014) är vanligt inom entreprenörskap, att kompletterande aktörer bidrar med resurser och råd. Vidare menar Schott och Sedaghat (2014) att dessa aktörer kan vara andra entreprenörer eller, som i Nottoonoisy AB:s fall, familjemedlemmar. Rehm et al. (2017) konstaterar även att, för att skapa ett välfungerande nätverk, bör företagets resurser underlätta och bidra till nätverket.

Nottoonoisy AB använder sitt nätverk för att hitta möjliga leverantörer och kunder. Dock har företagets storlek hämmat vissa samarbeten. Agneta Andersson berättar att många leverantörer ofta har en minimivolymsgräns vid beställning, vilket i relation till Nottoonoisy AB:s storlek är väldigt stora volymer. Denna problematik understryks av Ahuja (2000) som i sin teori behandlar entreprenörers begränsade möjligheter att starta samarbeten. Ahuja (2000) berättar även att det kan vara svårt för mindre företag att finna potentiella samarbetspartners om de mindre företagen är ekonomiskt begränsade eller erhåller bristande socialt, tekniskt eller kommersiellt kapital. Vidare saknas det garantier på ekonomisk stabilitet hos de mindre företagen, vilket gör att de större företagen kan undvika långsiktiga samarbeten (Ahuja, 2000).

Under intervjun med Västervik framåt framgick det att det kan uppstå problematik gällande prioritering av aktiviteter för SMF. Många SMF ställs inför valet att antingen fokusera på aktiviteter som rör kärnverksamheten eller på att nätverka. Enligt Magdalena Skogholt kan en anledning till att företag inte prioriterar nätverkande vara att de inte ser nätverkandets indirekta påverkan på kärnverksamheten. Detta är applicerbart med vad Meiseberg och Ehrmann (2012) poängterar, att det inte hör till ovanligheten att mindre företag upplever samarbetspartnersökandet som omständligt. Detta eftersom sökarbetet många gånger hamnar på ledningsfunktionen inom företaget vilket då kan leda till att andra aktiviteter kopplade till kärnverksamheten prioriteras bort.

I Nottoonoisy AB:s arbetssätt är det tydligt att de skapar mer resurser för kärnverksamheten genom att fördela aktiviteter, så som försäljning, på andra aktörer. Enligt Lee och Sá (2012) är samarbeten företag sinsemellan ett av de främsta sätten att organisera och förvalta ett företags resursberoende, men också för att främja inläring och kunskapsutbyte, vilket därför går att koppla till Nottoonoisy AB:s arbetssätt. Att Nottoonoisy AB väljer att skapa resurser för sin kärnverksamhet stämmer även överens med vad Kamalian et al. (2015) lyfter, att när företag fokuserar på sin kärnverksamhet satsar de på att fördela stödjande aktiviteter på andra aktörer i nätverket. Detta är även nära kopplat till vad Dubini och Aldrich (1991) säger, att det är vanligt för SMF att fokusera på sin kärnverksamhet genom att lägga tid och pengar på det som direkt skapar värde för företaget och istället outsourca övriga aktiviteter vilket syftar på en ökad grad av nätverkande.

5.2.1 Nottoonoisy AB:s sätt att nyttja sitt nätverk

Nottoonoisy AB:s bidrag till nätverket består idag främst av regelverks- och marknadsmässiga input som kompensation för dess begränsade ekonomiska kapacitet. Agneta Andersson menar till exempel att den input som de har givit textilleverantören gällande miljökrav i slutändan har resulterat i att även dem är uppdaterade på vad som efterfrågas på marknaden och vilka lagar och regler som gäller. Det i sin tur har lett till att textilleverantören upplevts som påläst, medveten och proaktiv i sitt arbete samtidigt som Nottoonoisy AB erbjudits material som lämpar sig för just deras produktion. Situationen blir således att både textilleverantören och Nottoonoisy AB gynnas av detta samarbete och kan skapa ytterligare konkurrenskraft på marknaden. Även Nottoonoisy AB:s partnerskap med Tysta leksaker är ett samarbete som bidragit med konkurrensförstärkande input för båda parter. Nottoonoisy AB blir försedda med kundönskemål och kundkrav medan Tysta leksaker förses med flexibla produkter vilket ökar dess attraktivitet på marknaden.

Båda ovannämnda empiriska exempel stödjer den teori Lee och Sá (2012) presenterar gällande de fördelar som nätverk bidrar med. Att nätverkande både främjar inläring och kunskapsutbyten men också att det hjälper företag att förvalta resursberoendet. Dock belyser Agneta Andersson vissa nackdelar med nätverkandet. Hon beskriver, precis som Witt (2007) antyder, att det kan uppstå problem vid upprätthållandet av nätverket. Hon berättar att många samarbeten kräver mycket tid där hon specificerar att just bidragsökandet kan ta så lång tid att hon som litet företag inte har resurser nog att invänta beslut. På så sätt relateras även Nottoonoisy AB:s problem till vad Meiseberg och Ehrmann (2012) säger; att nätverkandet är en omständlig process trots dess många fördelar.

Som en vidare djupdykning i nätverksnyttjandet berättar säljaren Bengt Johansson om Nottoonoisy AB:s förmåga till flexibilitet, att de med enkelhet kan specialanpassa produkter efter kunders unika behov utan någon vidare fördröjning av leverans. Detta är, enligt Johansson, Nottoonoisy AB:s stora fördel gentemot konkurrenterna, vilka istället sysslar med massproduktion där avvikande produkter ofta betyder långa leveranser. Detta visar på att Nottoonoisy AB har en god absorptionsförmåga tack vare sin spridda kompetens och har därför möjlighet att ta tillvara på nätverksmässig kunskap, vilket Cohen och Levintal (1990) diskuterar. Författarna berättar att de företag som erhåller en god absorptionsförmåga är de som kan dra störst nytta av ett nätverk. Att ha en god absorptionsförmåga är också något som Kamalian et al. (2015) anser vara något positivt, framförallt när man pratar om mindre företag. Detta då mindre företag ofta är, och behöver vara, mer flexibla för att kunna konkurrera på marknaden (Peltoniemi, 2011).

5.3 Analys av Nottoonoisy AB:s innovationsprocess

Agneta Andersson beskriver att hon arbetar kreativt och nyttjar egna erfarenheter för att ta fram nya produkter. Även Bengt Johansson uppger att när han och Agneta Andersson utbyter idéer leder det ofta till att Andersson experimenterar och prövar om det eventuellt kan leda fram till en ny produkt. Detta stämmer överens med den beskrivning Kanter (1983) ger av innovation, att innovation ses som en process där kreativ förmåga och originellt uppfinnande leder fram till generering av idéer, vilket mynnar ut i implementation av nya produkter eller tjänster på marknaden. Därmed kan Nottoonoisy AB ses som ett innovativt företag.

Att Nottoonoisy AB effektivt nyttjar innovation för att differentiera sina produkter mot konkurrenter på marknaden blir tydligt att urskilja då Johansson menar att Nottoonoisy AB ligger långt före sina konkurrenter. Johansson beskriver att de sällan tar inspiration från sina konkurrenter då de inte bidrar med nya idéer, men att konkurrenterna ofta tar inspiration av Nottoonoisy AB. Detta är i linje med vad Peltoniemi (2011) och Aragón et al. (2015) konstaterar, att SMF har en fördel då de kan bidra med en nischad variant av innovationen och därmed kan dra fördel av att äntra marknaden tidigt.

Nottoonoisy AB nyttjar även kundkontakter för att upptäcka behov och utveckla produkter i deras sortiment, vilket kan relateras till Terziovskis modell om företags innovation och prestation (Aksoy, 2017). Nyttjande av de externa resurserna, så som kunder, i kombination med intern inkrementell produktutveckling, alltså produktinnovation, utgör grunden för företagets marknadsprestation enligt Aksoy (2017). Alltså bygger den marknadsrelaterade innovationen och produktinnovationen, tillsammans med företagets innovationskultur, upp förutsättningarna för framgång på marknaden (Aksoy, 2017). Agneta Anderssons innovativa arbetssätt, kopplat till ovannämnda externa och interna innovationer, utgör en stabil grund för företagets marknadsposition. Som nämnt tidigare ligger Nottoonoisy AB, enligt Bengt Johansson, i framkant av marknaden i förhållande till konkurrenter, ett resultat som ligger i linje med Aksoys (2017) definition av innovationskapacitet.

Som tidigare påpekats kan Agneta Andersson beskrivas som en social entreprenör som, enligt Certo och Miller (2008), strävar efter allmän förbättring i samhället. Detta gör, likt vad Andersson själv konstaterar, att hon inte är rädd för att dela med sig av sin kunskap vilket gör att Nottoonoisy AB i sin tur kan nyttja öppen innovation fullt ut till skillnad från kommersiella entreprenörer vilket Dahlander och Gann (2010) diskuterar. Detta då problematiken kring öppen innovation inte till samma grad är applicerbar på sociala entreprenörer. Problematiken som Dahlander och Gann (2010) nämner gäller kategorierna delge och sourcing inom öppen innovation. Detta då det som mindre företag kan vara svårt att nyttja all den information som sourcing medför medan större konkurrenter istället får en fördel då de har möjlighet att ta emot den kunskap som mindre företag delger. Det är alltså stor risk att konkurrensfördelar och expertis går förlorad då de större företagen får ut mer av samarbetet än det mindre företaget (Dahlander & Gann, 2010). Därmed kan detta leda till att SMF blir mer försiktiga och inte utnyttjar öppen innovation i den mån de skulle behöva vilket kan hämma innovation. Då detta inte till samma grad är applicerbart på Nottoonoisy AB kan de skapa mer resurser för sin kärnverksamhet och därmed få möjligheten att vara innovativa.

I tidigare kapitel har det konstaterats att Agneta Andersson är en entreprenör. Lawrence et al. (2012) tar upp kopplingen mellan entreprenörskap och innovation vilket är relevant i just detta företag. Vidare menar Lawrence et al. (2012) att gränsen mellan områdena är otydlig då innovation är en stor del av entreprenörskap men att vissa skillnader kan påvisas. Andersson tar innovationer till marknaden, vilket är Bruni et al.:s (2017) definition av entreprenören. Vid uppstarten av företaget såg Andersson även behovet på marknaden och potentialen i produkterna och därmed är även likheten stor med den beskrivning Lawrence et al. (2012) har på en entreprenör. En entreprenör är någon som utforskar och utnyttjar affärsmöjligheter på marknaden och är nära sammankopplat med uppstarten av ett nytt företag (Lawrence, et al., 2012). Men då dessa aktiviteter till största del utförs vid uppstarten av Nottoonoisy AB då Andersson nyttjade affärsmöjligheten hon upptäckt i sitt yrkesliv inom förskolan och hittade en marknad för behoven hon identifierat kan hon i dagsläget benämnas mer som innovatör än entreprenör. Idag arbetar hon främst med att identifiera och skapa nya lösningar och inte med att hitta nya marknader, vilket stämmer överens med Lawrence et al.:s (2012) definition av innovatören. Därmed kan man säga att Andersson till största del är en innovatör än en entreprenör och avlastar vissa mer entreprenöriella aktiviteterna i organisationen.

5.4 Analys av samband mellan företaget och entreprenören, nätverket och innovation

Då majoriteten av Nottoonoisy AB:s konkurrenter är större företag är det viktigt att de nyttjar sin fördel med att vara flexibla för att ligga i framkant, äntra marknaden tidigt och på så sätt ta marknadsandelar. Detta är något som Bengt Johansson menar att Nottoonoisy AB gör genom att de arbetar fram lösningar utifrån kunders behov, inom en nischad bransch där områden för förbättring finns. Vidare berättar Johansson att den kundkontakt som Nottoonoisy AB har genom honom som säljare är nödvändig för förståelsen av vad marknaden söker och är på väg. Utterback och Suarez (1993) menar att det är viktigt för ett litet företag att äntra marknaden tidigt i industrins livscykel då barriärerna blir högre desto längre in i livscykeln man kommer. Med barriärer menar Utterback och Suarez (1993) främst ekonomiska hinder för att äntra en marknad. De större företagen, å andra sidan, är inte lika känsliga för dessa barriärer eftersom de ofta har det kapital och de resurser som krävs för att äntra trots ökade barriärer (Utterback & Suarez, 1993). Således kan alltså Nottoonoisy AB:s nuvarande flexibla strategi vara anledningen till att de klarar av de större konkurrenterna och kan ta nya marknadsandelar. Detta i kombination med en god absorptionsförmåga möjliggör ett tidigt marknadsäntrande där kundbehov kan tillgodoses (Cohen & Levinthal, 1990).

Tack vare sin absorptionsförmåga och kundkontakt kan Nottoonoisy AB nyttja sin flexibilitet samt sin innovativa förmåga för att äntra och positionera sig på marknaden. Vidare styrks Nottoonoisy AB:s sätt att arbeta av Peltoniemi (2011) som menar att ett innovativt och flexibelt företag med större sannolikhet överlever på marknaden jämfört med rigida företag. Det går i sin tur hand i hand med Nottoonoisy AB:s är ett av få företag som klassas som ett SMF inom branschen. Det betyder således att innovation och tidigt marknadsantrande kan vara en avgörande faktor för SMF:s överlevnad, precis som Peltoniemi (2011) säger.

5.4.1 Tidsbrist, ett hinder för nätverkande

Enligt Magdalena Skogholt är tid en viktig faktor i avgörandet huruvida ett mindre företag kan vara delaktiga i ett nätverk eller inte. Att vara en del av ett nätverk är kostsamt både sett ur ett kostnads- och tidsperspektiv berättar Witt (2007). Skogholt berättar att företag ibland väljer att prioritera bort nätverkandet i förmån för aktiviteter kopplade till kärnverksamheten på grund av tidsbrist. Samtidigt som Kmailan et al. (2015) berättar att det även finns företag, som ett svar på tidsbristen, fördelar ut stödjande aktiviteter på andra aktörer inom nätverket för att ges möjlighet att koncentrera sina resurser till företagets kärnverksamhet. Detta är enligt Kmailan et al. (2015) en vanlig orsak till ett företags igångsättning av en övergång från att vara självständiga, själv-centrerade organisationer till att vara nätverksinvolverade med både leverantörer och kunder. Detta för att överhuvudtaget kunna möta marknadens ökade efterfrågan.

I relation till Nottoonoisy AB är detta något som väl beskriver dess verksamhetshistoria. Det framgår nämligen i intervju att Agneta Andersson länge har arbetat för att skapa sig mer tid till innovationsarbetet, det vill säga företagets kärnkompetens, genom att ingå i olika samarbeten. Andersson nyttjar sitt nätverk och fördelar ut sekundära aktiviteter, så som försäljning, till andra aktörer. Anledningen till varför Nottoonoisy AB väljer att fördela ut försäljningsaktiviteten är för att det är en aktivitet som ingen inom företaget besitter särskilt goda kunskaper inom. Att söka sig till samarbeten för att komplettera kunskap eller förmågor de själva inte besitter är inget som Nottoonoisy AB är ensamma om utan det är, enligt Eldebo, en vanlig orsak till varför företag väljer att ingå i nätverk. Det är dock viktigt enligt Cohen och Levintal (1990) att inte släppa de sekundära aktiviteterna helt, utan stället skapa sig en vidare förståelse för dem via den hjälp som finnas att få i nätverket, för att i slutändan kunna bredda företagets absorptionsförmåga ytterligare.

6 Diskussion

I följande kapitel diskuteras det analyserade materialet. Kopplingar mellan företaget, innovation och nätverket behandlas och utifrån perspektivet av case-företaget Nottoonoisy AB diskuteras en generell bild av SMF fram.

6.1 Case-företag – generaliserbarhet och validitet

Som resultat av analysen går det att konstatera att case-företaget Nottoonoisy AB:s sätt att arbeta med primära och sekundära aktiviteter kan relateras till Kamalian et al.:s (2015) modell. Att det sedan skall vara tillräckligt med material att enbart analysera Nottoonoisy AB, ett nästintill enmansföretag, för att dra slutsatser kring små och medelstora företags situation kopplat till nätverk och innovationsarbete tåls att diskuteras. Nottoonoisy AB:s aktivitetshantering syftar till att frigöra resurser till aktiviteter kopplade till kärnverksamheten, primära aktiviteter. Detta görs genom att använda nätverket vid fördelning av företags övriga och stödjande aktiviteter, sekundära aktiviteter. Arbets sättet tillämpas för att företags resurser inte räcker till för att bedriva alla aktiviteter på egen hand. Orsaken till aktivitetsfördelningen stöds också av litteraturen där just resursbristen verkar vara ett vedertaget problem för små och medelstora företag.

Trots att Nottoonoisy AB:s arbets sätt näst intill direkt går att koppla till Kamalian et al.:s (2015) modell och att deras uttalade resursbrist styrks av litteraturen gör studiens ringa omfattning det svårt att säga att det speglar alla små och medelstora företag Sverige. Med ett fokus på producerande SMF avgränsas antalet företag kring vilka slutsatser kan dras, vilket gör att tydliga gemensamma faktorer mellan ett enmansföretag och ett företag på 49 personer kan identifieras. Utöver kopplingen till Kamalian et al.:s (2015) modell gällande primära och sekundära aktiviteter för SMF kan ett antagande kring vad de olika aktiviteterna är, alltså att produktion och innovation är primära medan försäljning är av sekundär karaktär, göras.

För att öka studiens validitet har flertalet aktörer, som inte enbart associeras med enmansföretag utan även med medelstora företag, intervjuats. Under dessa intervjuer har frågor ställts utifrån små och medelstora företags perspektiv vilket skapar en bredare förståelse för de olika faktorer som påverkar producerande SMF. På så sätt kan Nottoonoisy AB:s upplevda situation bekräftas och analyseras för att skapa en generell bild.

6.2 Social entreprenör i öppen innovation – underlättande av samarbetskapanden

Vid diskussion av Nottoonoisy AB:s nyttjande av sitt nätverk gällande innovationshantering konstaterades det i analysen att de använder sig av konceptet öppen innovation i de samarbeten som de har med Tysta leksaker och med sin textilleverantör. Att Agneta uttryckte att hon inte räds av att större aktörer tar efter henne och kopierar hennes idéer gör henne delvis till en social entreprenör. Sätts det sedan i relation till öppen innovation är det en fördel om man som entreprenör inte räds för att dela med sig av sina tankar och idéer. Detta eftersom öppen innovation syftar till att vara en innovationsfrämjande aktivitet där alla ingående parter tillsammans nyttjar varandras expertis. Det betyder således att sociala entreprenörer kan vara en av de som drar störst fördel av att använda öppen innovation, just eftersom de vågar dela med sig av sin kunskap men ges samtidigt möjligheten att också insupa andras. Som just litet företag med svårighet att starta samarbeten kan just delgivandet av kunskap i öppen innovation vara lösningen. Som företag att sakna möjlighet att erbjuda direkta ekonomiska fördelar i ett samarbete kan istället verksamhetsspecifik expertis erbjudas som kompensation. Verksamhetsexpertis kan således ses som en immateriell fördel som på lång sikt kan resultera i ekonomiska medel för det större företaget. Det är därför viktigt att SMF kommunicerar detta och förklarar för de större företagen varför just deras kunskap är av värde.

I slutändan kan det innebära att delgivande av kunskap vara SMF:s lösning på problemet att starta samarbeten med större företag.

Med ovanstående argument i åtanke spelar entreprenören en viktig roll när det kommer till att främja innovation i företaget men också när det kommer till att skapa samarbeten. Entreprenörskapets karaktär kan alltså vara avgörande huruvida företaget vågar gå in i samarbeten eller inte och beroende på företagets storlek innebär samarbetet olika stora risker att bli utnyttjad. Just risken att bli utnyttjad är annars, som analysen säger, en av de vanligaste orsakerna till varför SMF väljer att inte delta i öppen innovation. Detta med anledning av rädslan för att förlora konkurrensfördelar och verksamhetsspecifik expertis. För att samarbeten ska fungera är det därför viktigt att tydliga och formella överenskommelser skapas samt att de mindre företagen påvisar att samarbetet med dem bidrar med immateriella fördelar.

Vid granskning av den inverkan som delgivandet av kunskap har på innovation och samarbetsskapande är case-företaget Nottoonoisy AB:s sätt att arbeta i linje med ovan nämnda diskussion. Nottoonoisy AB arbetar med delgivande av immateriella fördelar om man ser till samarbetet de har med sin textilleverantör. Det är även något som de i framtida samarbeten skulle kunna trycka på, att kunskapsutbyte kan vara en kompenserande faktor för eventuella ekonomiska brister. Diskussionen stöds även av Dahlander och Gann (2010) som menar att interaktion mellan olika externa parter är viktigt för att tillhandahålla resurser och idéer som behövs för innovation, där resurser har påvisats vara mer än enbart ekonomiska medel.

6.3 Företagets lokalisering – en betydande faktor i öppen innovation

Kopplat till öppen innovation kan även ett företags lokalisering vara av betydelse. Som konstaterats i analysen, kan kunskapsutbudet och graden av nischade områden variera beroende på ortens storlek. Det kan exempelvis vara svårt att få tag på specifik expertkunskap på mindre orter samtidigt som de större orterna ibland kan erbjuda lite allt för nischade områden för att innovation skall främjas. Båda faktorerna kan spela in vid innovationsprocesser, dock går det inte att säga att en faktor är mer avgörande än den andra, utan det varierar från företag till företag.

Gällande öppen innovation kan ett brett kunskapsutbud vara att föredra just eftersom öppen innovation syftar till att blanda olika erfarenheter för att ifrågasätta stundande lösningar och komma på nya innovativa idéer. Är kunskapsutbudet stort ökar chanserna för att idéernas variantflora är stor. Dock höjer Karl Eldebo ett varningens finger för att tillämpa öppen innovation i allt för homogena grupper som de nischade branscherna ofta innefattar. Resultatet kan nämligen bli att respektive aktörs kunskap liknar varandras för mycket vilket i slutändan kan leda till att ingen av dem drar särskild nytta av samarbetet. Det betyder således att öppen innovation inte nödvändigtvis behöver vara bättre på större orter bara för att de har fler och större medel att tillgå. Istället kan det vara så att de påtvingade branschöverskridande samarbetena som de mindre orterna erhåller kan verka som bidragande faktorer till att öppen innovation ofrivilligt tillämpas. Det i sin tur kan ses som en förklaring till det som Eldebo berättar; att innovationsprocessen ofta går snabbare på mindre orter trots att det begränsade kunskapsutbudet kan verka innovationshämmande. Det betyder således att de mindre orternas brister kan omvandlas till styrkor sett till öppen innovations grundidé och därmed verka som innovationsfrämjande faktorer.

Utöver kunskapsutbud och nischade branscher kan en Orts infrastruktur begränsa företagandet. Framförallt sett till transportmöjligheter då vägar och övrig kommunikation är bristfälliga. Det kan leda till att leveranser till och från företaget försvåras vilket i sin tur kan betyda att vissa leverantörer väljer bort kunder som inte är placerade tillräckligt lättillgängligt. Vidare innebär det ökade kostnader antingen i rena ekonomiska medel eller kostnader i form av tid för företaget.

Detta om leveranserna måste hämtas på ett lager längre bort eller om företaget debiteras extra för att distributionsbolaget skall leverera trots dålig framkomlighet. Detta visas tydligt i verksamheten för Nottoonaisy AB där leverantörer och distribution av produkter är ett stort problem och ofta blir kostsamt.

Ovannämnda faktorer, så som kunskapsbaser och infrastruktur, är således faktorer som SMF bör ta i beaktning vid val av geografisk placering av sin verksamhet.

6.4 Konkurrenskraft för SMF – flexibel organisation och innovationsfokus

Från analysen framgår det att det är av yttersta vikt för SMF att äntra marknaden i industrilivscykelns tidiga skede och samtidigt ligga före konkurrenterna i utvecklingen. Som SMF bör den organisatoriska storleken utnyttjas, det vill säga sin flexibilitet, i kombination med en satsning på innovation. På så sätt kan mindre företag överkomma de ekonomiska barriärerna som uppkommer i senare skede av industrins livscykel. Ett tidigt äntrande med en unik innovationsnisch kommer att möjliggöra en differentiering gentemot större konkurrenter och med en flexibel organisation kan SMF, genom detta, erbjuda näst intill helt kundanpassade produkter. I relation till Nottoonaisy AB är just denna flexibilitet en betydande konkurrensfaktor. Till skillnad från de större företagen på marknaden kan Nottoonaisy AB erbjuda kundanpassade produkter i volymer om en enhet om så önskas. Det leder således till en närmare kontakt mellan kund och företag, vilket, i Nottoonaisy AB:s fall, ger en unik insyn i kundbehoven. På så sätt främjas vidare innovation och framgång på marknaden. För ett producerande SMF krävs det följaktligen att vara tidiga i utveckling av och innovationer för att kunna ta marknadsandelar. Då kan SMF, med en nära kundrelation och flexibel organisation, konkurrera på en redan mogen marknad. Därav bör fokus för differentiering ligga i innovation och flexibilitet hos SMF istället för att fokusera på ett konkurrenskraftigt pris, detta i kontrast till större företag där ekonomiska förutsättningar gör att de kan konkurrera med lägre priser.

Vidare kan behovet av ett innovationsfokus ytterligare diskuteras i en jämförelse mellan innovation och entreprenörskap. Agneta Andersson är idag en innovatör i större utsträckning än en entreprenör; de entreprenöriella aktiviteterna, så som kommunikation med kund, är delvis fördelade på externa parter och frigör på så sätt tid till innovativ produktutveckling. Innovation är alltså en aktivitet som utgör en stor del av Nottoonaisy AB:s kärnverksamhet och bör således prioriteras vid resursfördelning. Som konstaterat ovan är flexibilitet och innovation avgörande faktorer för konkurrenskraft för SMF, i och med det utgör innovationen grunden för SMF:s verksamhet. För att bibehålla framgång på marknaden behövs därför en bibehållen innovativ förmåga inom SMF vilket, till skillnad från många entreprenöriella aktiviteter, inte kan fördelas till externa parter.

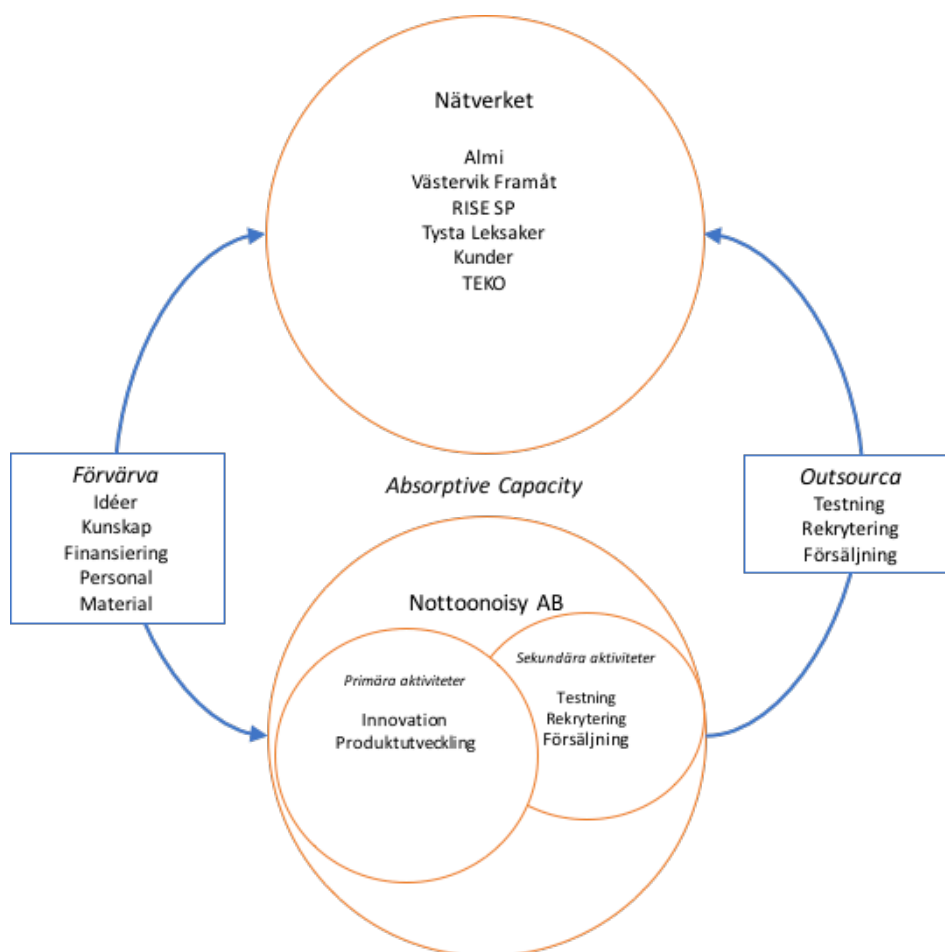
Sammantaget går det därför att konstatera att innovation är en primär aktivitet hos SMF och bör alltså prioriteras. Agneta Andersson, som driven innovatör, har genom denna prioritering framgångsrikt äntrat marknaden, tagit marknadsandelar och konkurrerar idag med flera större företag trots sin ringa företagsstorlek.

6.5 SMF:s användande av nätverk – modell för att främja innovation

Genom att kombinera grundtanken med Kamalian et al.:s (2015) modell med de insikter som framkommit under analysen, arbetas en ny modell fram. Den nya modellen grundar sig på en kartläggning av ageranden som visat sig vara framgångsrika sett ur ett innovationsfrämjande perspektiv. I linje med Kamalian et al.:s (2015) modell har Nottoonaisy AB nyttjat sitt nätverk för att fördela ut sekundära aktiviteter, likt försäljning, för att frigöra tid för kärnverksamhetspecifika processer. Det är ett arbetssätt som, efter genomförd studie, visats sig vara positivt ur ett innovationsfrämjande perspektiv varför det fortsatt inkluderas även i den nya modellen.

Något som Kamalian et al. (2015) inte har med i sin modell är nätverkets förmåga att underlätta interna processer, primära aktiviteter. Nottoonoisy AB har nämligen nyttjat sitt nätverk för att förenkla interna processer, vilket för deras del har handlat om att deltidsanställa en person i produktionen för att frigöra tid för innovationsarbete. Det är således en parameter som tillkommit i den nya modellen och också det som differentierar den från Kamalian et al.:s (2015) modell. Det betyder att den nya modellen lyfter att nätverksutnyttjande inte enbart handlar om att fördela ut aktiviteter, utan att det kan även användas för att bygga kunskap och finna resurser att tillämpa internt.

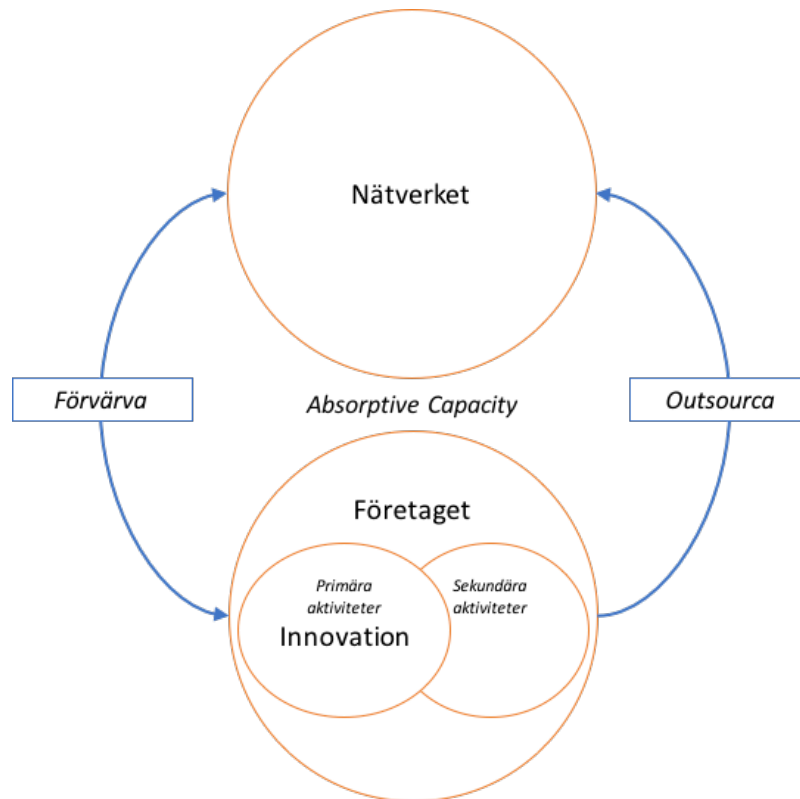
Sett till Nottoonoisy AB har förvärvandet av resurser via nätverket skett ömsesidigt. Nottoonoisy AB har via andra aktörer i nätverket förvärvat kunskap, idéer och finansiering men de har samtidigt själva bidragit med kunskap och rekommendation till bland annat sin leverantör. I Figur 9 nedan illustreras arbetets nya modell med Nottoonoisy AB som analyserad aktör.



Figur 9 Nottoonoisy AB:s användning av nätverk baserat på modell av Kamalian et al. (2015)

Modellen visar både hur nätverk nyttjas hos Nottoonoisy AB för att frigöra resurser för de primära aktiviteterna genom outsourcing men också det bidrag som nätverket förser de primära aktiviteterna med. Vidare kan Nottoonoisy AB arbeta med denna modell för att exempelvis fördela ut aktiviteter så som administrativt arbete, vilket i dagsläget tar mycket tid.

Detta resultat kan vidare appliceras på producerande SMF överlag när det kommer till innovation och nätverk. Det har under analysen konstaterats att det är viktigt att inneha en god absorptionsförmåga för att ges möjlighet att nyttja nätverket på bästa sätt. Ett företags absorptionsförmåga ökar i sin tur i takt med att dess kunskapsbas ökar. Det betyder att nätverkande, där kunskapsutbyten sker, breddar kunskapsbasen. Nätverkande ökar därför indirekt även ett företags absorptionsförmåga. Sammanfattningsvis betyder det att nätverkande underlättar vidare nätverkande. Figur 10 nedan visar en generell modell för SMF.



Figur 10 Producerande SMF:s användning av nätverk baserat på modell av Kamalian et al. (2015)

7 Slutsats

För att kunna besvara hur producerande små och medelstora företag kan nyttja nätverk för att främja innovation måste många faktorer tas i beaktning. Företaget, nätverket och innovation är alla delar i ett SMF:s verksamhet som beror av varandra. För att SMF ska kunna konkurrera med större företag är det viktigt att äntra en marknad tidigt. För att möjliggöra ett tidigt marknadsäntrande är innovation en viktig faktor där entreprenören själv spelar en avgörande roll för innovationskapaciteten i företaget. Det är även viktigt att SMF nyttjar de fördelar som skapas i samband med företagets storlek för att möjliggöra just ett tidigt äntrande på marknaden. Dessa fördelar är flexibilitet och förmågan att anpassa sig bättre och snabbare efter ändrade kundbehov. Då innovation ofta är en primär aktivitet hos producerande SMF bör nätverk användas för att fördela ut sekundära aktiviteter. På detta sätt frigörs resurser som istället kan investeras i primära aktiviteter, i detta fall innovation och produktutveckling. Nätverket bidrar även till de primära aktiviteterna genom förvärv, exempelvis i form av kunskapsinhämtning. För att nätverket ska vara fördelaktigt bör kunskapsutbytet mellan företaget och dess aktörer vara ömsesidigt, där kunskap delas och inhämtas. Öppen innovation möjliggör därför bättre samarbeten för SMF.

För att kunna nyttja nätverket fullt ut är det viktigt att ha en god absorptionsförmåga. Detta skapar fördelar vid nyttjandet av öppen innovation. Inom detta område finns det även fördelar i samband med att vara en social entreprenör där rädsla för eventuell kopiering av tankar och idéer inte hämmar kunskapsutbytet. Kopplat till öppen innovation kan även företags lokalisering vara av betydelse. Genom att strategiskt placera företaget på en mindre ort möjliggörs tillgång till en bred och generell kunskapsbas vilket kan vara en fördel hos SMF. Öppen innovation. Inom detta område finns det även fördelar i samband med att vara en social entreprenör där rädsla för eventuell kopiering av tankar och idéer inte hämmar kunskapsutbytet. Kopplat till öppen innovation kan även företags lokalisering vara av betydelse. Genom att strategiskt placera företaget på en mindre ort möjliggörs tillgång till en bred och generell kunskapsbas vilket kan vara en fördel hos SMF.

För att summera och besvara hur nätverket kan nyttjas för att främja innovation bör sekundära aktiviteter kartläggas för att sedan fördelas ut till aktörer i nätverket. På detta sätt frigörs resurser för primära aktiviteter kopplade till kärnverksamheten vilket för producerande SMF bland annat är innovation.

8 Rekommendationer till Nottoonoisy AB

För att Nottoonoisy AB i framtiden ska fortsätta att utvecklas och växa rekommenderas företaget att lägga sina resurser på sin primära aktivitet – innovation, i kombination med aktiviteter som möjliggör och främjar utveckling inom detta område. Företaget bör fortsatt basera sin verksamhet på sin befintliga strategi men nyttja nätverkande som ett komplement för kunskapsinhämtning och avlastning. Allokering av tid till nätverkande är därför en investering som långsiktigt gynnar företaget. Ett bredare nätverk bidrar till att nya kringliggande aktiviteter som uppstår i samband med tillväxt av företaget kan fördelas till aktörer med kompetens inom relevanta områden. Exempelvis kan behovet av marknadsföring i framtiden öka och nätverket kan då bistå med strategier och metoder vilket möjliggör att Agneta Andersson då istället kan prioritera sin tid till innovationsutveckling.

Nottoonoisy AB är redan idag bra på att absorbera nytta i det befintliga nätverket men fler resurser kan, som tidigare nämnt, inhämtas om företaget fortsätter att växa. Tack vare bland annat Västervik Framåt finns flera branschöverskridande samarbeten vilket gynnar innovation. Företaget rekommenderas därför att fortsätta med dagens branschöverskridande samarbeten för att identifiera nya möjligheter, marknader och källor till inspiration. Ett utökat nätverk med aktörer inom olika verksamhetsområden kan även till viss del underlätta problematiken som idag finns med att hitta leverantörer av material. Mindre företag som efterfrågar liknande resurser, i detta fall material, kan då gemensamt i nätverket gå samman och skapa samarbeten med relevanta leverantörer.

Litteraturförteckning

- Ahuja, G., 2000. The Duality of Collaboration: Inducements and Opportunities in the Formation of Interfirm Linkages. *Strategic Management Journal*, 03, 21(3), pp. 317-343.
- Aksoy, H., 2017. How do innovation culture, marketing innovation and product innovation affect the market performance of small and medium-sized enterprises (SMEs)?. *Technology in Society*, 16 08, Volym 51, pp. 133-141.
- Alvarez, S. A. & Barney, J. B., 2001. How entrepreneurial firms can benefit from alliances with large partners. *The Academy of Management Executive*, 01 02, 15(1), pp. 139-148.
- Aragón, C., Iturrioz, C. & Narvaiza, L., 2015. How to foster shared innovation within SMEs' networks: Social capital and the role of intermediaries. *European Management Journal*, 04, 33(2), pp. 104-115.
- Braunerhjelm, P., Holmquist, C., Skoogberg, Y. & Thulin, P., 2017. *Entreprenörskap i Sverige nationell GEM-rapport 2017*, Örebro: Entreprenörskapsforum .
- Bruni, E., Bonesso, S. & Gerli, F., 2017. Metaphors for innovation: How Entrepreneurs narrate different types of Innovation. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*.
- Business Retriever, 2017. *Nottoonoisy AB*. [Online]
Available at: <http://web.retriever-info.com/services/businessinfo/displayBusinessInfo?orgnum=5568518152&country=SE>
[Använd 05 10 2017].
- Button, K. J., Leitham, S., McQuaid, R. W. & Nelson, J. D., 1995. Transport and industrial and commercial location. *The Annals of Regional Science*, Volym 29, pp. 189-206.
- Certo, S. T. & Miller, T., 2008. Social entrepreneurship: Key issues and concepts. *Business Horizons*, Issue 51, p. 267-271.
- Cohen, W. & Levinthal, D., 1990. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), pp. 128-152.
- Dahlander, L. & Gann, D. M., 2010. How open is innovation?. *Research Policy*, Volym 39, pp. 699 -709.
- Dubini, P. & Aldrich, H., 1991. Personal and Extended Networks are central to the Entrepreneurial Process. *Journal of Business Venturing* , Volym 6, pp. 305-313.
- Ekonomifakta, 2017. www.ekonomifakta.se. [Online]
Available at: <http://www.ekonomifakta.se/Fakta/Foretagande/Naringslivet/Naringslivets-struktur/>
[Använd 12 09 2017].
- Garud, R., Tuertscher, P. & Van De Ven, A. H., 2013. Perspectives on Innovation Processes. *The Academy of Management Annals*, 7(1), pp. 775-819.
- Grundström, C., 2017. *Examensarbete – en skrivguide*, Linköping: Linköpings universitet.
- Hyll, W. & Pippel, G., 2016. Types of cooperation partners as determinants of innovation failures. *Technology Analysis & Strategic Management* , 28(4), pp. 462-476.
- Kamalian, A. R., Rashki, M., Hemmat, Z. & Jolfaie, S. A. D., 2015. Cooperation Networks and Innovation Performance of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 03 03, Volym 2, pp. 233-242.

Kanter, R. M., 1983. *The Change Masters: Innovation and productivity in American Corporations*. New York: Simon & Schuster.

Lawrence, T., Nelson, P. & Tracey, P., 2012. From the Guest Editors: Educating Social Entrepreneurs and Social Innovators. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), pp. 319-323.

Lee, H. & Sá, C., 2012. Science, business, and innovation: understanding networks in technology-based incubators. *R&D Management*, 42(3), pp. 243-254.

Malterud, K., 2014. *Kvalitativa metoder i medicinsk forskning : en introduktion*. Lund: Lund : Studentlitteratur.

Mårdbrant, L., u.d. www.almi.se. [Online]
Available at: <https://www.almi.se/Om-Almi/>
[Använd 10 24 2017].

Martinez Sanchez, A. & Urbina Perez, O., 1998. Entrepreneurship networks and high technology firms: the case of Aragon. *Technovation*, 18(5), pp. 335-345.

Meiseberg, B. & Ehrmann, T., 2012. Tendency to Network of Small and Medium-sized Enterprises: Combining Organizational Economics and Resource-based Perspectives. *Managerial and Decision Economics*, 18 12, pp. 283-300.

Moore, B., Tyler, P. & Elilott, D., 1991. The Influence of Regional Development Incentives and Infrastructure on the Location of Small and Medium Sized Companies in Europe. *Sage Journals* , 01 12, Volym 28, pp. 1001-1026.

Murray, M. N., Dowell, P. & Mayes, D. T., 1999. *The Location Decision of Automotive Suppliers in Tennessee and the Southeast.*, Knoxville, Tennessee: Center for Business and Economic Research, The University of Tennessee.

Nationalencyklopedin, 2017. *Entreprenör*. [Online]
Available at: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/enkel/entreprenör>
[Använd 08 09 2017].

Nottoonisy AB, u.d. *Om oss*. [Online]
Available at: <http://nottoonisy.se/om-oss/#1458734235231-67d2b2ff-9632>
[Använd 12 09 2017].

Patel , R. & Davidson, B., 2011. *Forskningsmetodikens grunder*. 4:e upplagan red. Lund: Studentlitteratur.

Peltoniemi, M., 2011. Reviewing Industry Life-cycle Theory: Avenues for Future Research. *International Journal of Management Reviews*,, 13(4), pp. 349-375.

Rehm, S.-V. & Lakshmi, G., 2017. Using information systems to achieve complementarity in SME innovation networks. *Information & Management*, 54(4), pp. 438-451.

Rehm, S.-V., Lakshmi, G. & Junglas, I., 2017. Using Information Systems in Innovation Networks: Uncovering Network Resources. *Journal of the Association for Information Systems*, 08, Volym 18, pp. 577-604.

Rese, A. & Baier, D., 2011. Success factors for innovationmanagement in networks of smalland medium enterprises. *R&D Management*, 41(2), pp. 138-155.

Schott, T. & Sedaghat, M., 2014. Innovation embedded in entrepreneurs' networks and national educational systems. *Small Business Economics*, Volym 43, p. 463–476.

Seimyr, G. O., 2012. *Vetenskapsmetodik - Statistik och vetenskapsmetodik*. [Online]

Available at:

https://pingpong.ki.se/public/pp/public_courses/course05887/published/1289756281091/resourceId/3959718/content/infoweb/node-2610658/vetenskapsmetodik.pdf

[Använd 14 09 2017].

Shane, S. & Venkantarama, S., 2000. THE PROMISE OF ENTREPRENEURSHIP AS A FIELD OF RESEARCH. *Academy of Management Review*, 25(1), pp. 217-226.

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A., 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 08, 18(7), pp. 509-533.

TEKO, 2017. *Om TEKO - Sveriges Textil- och Modeföretag*. [Online]

Available at: <https://www.teko.se/om-teko/>

[Använd 19 Oktober 2017].

Terziovski, M., 2007. *Building Innovation Capability in Organizations: An International Cross-case Perspective*. 13 red. London: Imperial College Press.

Tysta leksaker, u.d. *Tyst Giftfri lekmiljö - Tysta leksakers viktiga ledord*. [Online]

Available at: <http://tystaleksaker.se>

[Använd 27 oktober 2017].

Utterback, J. & Suarez, F., 1993. Innovation, competition, and industry structure. *Research Policy*, 22(1), pp. 1-21.

Västervik Framåt, u.d. *Om Oss*. [Online]

Available at: <http://vastervikframmat.se/om/>

[Använd 30 10 2017].

Witt, P., 2007. Entrepreneurs' networks and the success of start-ups. *Entrepreneurship & Regional Development*, 20 02, pp. 391-412.

Vlachou, C. & Iakovidou, O., 2015. The Evolution of Studies on Business Location Factors. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 12, 20(4), pp. 1-23.

Wook Seo, Y. & Wook Chae, S., 2016. Market dynamics and innovation management on Performance in SMEs: Multi-agent simulation approach. *Procedia Computer Science*, Volym 91, p. 707 – 714.

Bilagor

Bilaga 1 - Intervju på plats med Agneta och Jan Andersson, Nottoonaisy AB

7 september 2017

Syfte med intervjun:

- Kartlägga verksamheten
- Aktörskarta
- Nulägesproblem och lösningar
- Framtidsperspektiv
- Få reda hennes mål och förväntningar med projektet

Utförande:

Rundtur och sitta ner i möte

Frågor:

1. Vill du berätta lite om din verksamhet?
2. Hur ser produktutvecklingen ut idag?
 - a. Tester, verifikation?
 - b. Kundanpassat, hur stor del har kunden i utvecklingen?
3. Hur och vilka kontakter arbetar du med i dagsläget?
 - a. Leverantörer, kunder, myndigheter, sponsorer, investerare?
4. Hur ser värdekedjan ut?
5. Hur ser du på företagets framtid?
 - a. Vad har du för planer och hur ska du implementera dem?
6. Vad ser du för problem i din verksamhet idag?
 - a. Via telefon nämnde du bland annat tillgång av prototypmaterial och tester, kan du berätta mer?
7. Hur arbetar du idag för att förebygga dessa problem?
 - a. Du nämnde ert samarbete med TEKO, kan du berätta mer?
8. Vad förväntar du dig av vårt samarbete?
9. Hur får du kontakt med kunder?
 - a. Letar de upp dig eller arbetar du aktivt med marknadsföring?

Bilaga 2 – Telefonintervju med Agneta och Jan Andersson, Nottoonoisy AB

28 september 2017

Frågor:

1. Varför behöver ni nätverk i er innovationsprocess?
2. Vilka typer av kontakter finns
 - a. Vad får ni ut av respektive?
3. Vad erbjuder ni till detta nätverk?
4. Kan du berätta negativa upplevelser i detta nätverkande?
5. Kan du berätta om positiva upplevelser i detta nätverk?
6. Hur skapades detta nätverk från början?
 - a. Tidslinjeperspektiv?
7. Vad har gjort att du utökat detta nätverk?
8. Kan du identifiera några begränsningar i din innovationsprocess idag?
9. Hur har positioneringen i Kalmar län bidragit till nätverkandet?
10. Vad har varit det viktigaste för dig i skapandet av ett innovationsnätverk?

Bilaga 3 – Telefonintervju med Karl Eldebo, Almi

9 oktober 2017

Frågor:

1. Kan ni berätta mer om hur ni jobbar med företagsrådgivning/innovationsrådgivning?
 - a. Vad har ni för krav på företagen för ett samarbete?
 - b. Hur mycket tid krävs av företaget att lägga ner vid ett samarbete?
 - c. Hur mycket tid lägger ni ner på era kunder?
2. Vad krävs av ett företag för att med framgång nyttja ett nätverk?
3. Vilka är de största problemen som klienter har när de kontaktar er?
4. Hur går ni tillväga för att besluta vilka företag som ni ska/vill hjälpa?
5. När är det vanligast att ett företag tar kontakt med er?
 - a. Vid uppstart eller längre fram i processen?
6. Hur stor andel är små företag (under 20 anställda) som kontaktar er?
7. Hur stor andel är enskilda entreprenörer som kontaktar er?
 - a. Skiljer sig ett samarbete med er om det är ett litet företag kontra en enskild entreprenör?
8. Arbetar ni olika beroende på var i Sverige företaget är lokaliserat?
 - a. Skiljer sig problemen åt regioner emellan?

Bilaga 4 – Mailintervju med Cecilia Tall, TEKO

17 oktober 2017

Frågor:

1. På vilket sätt hjälper ni era medlemmar med innovation?
2. Vad ser ni som de största innovationsutmaningarna för era medlemmar?
3. Koordinerar ni samarbete/nätverkande mellan era medlemmar?
 - a. I så fall hur?
4. Vilka fördelar ser ni med att nätverka med företag inom samma bransch?
5. Vilka nackdelar ser ni med att nätverka med företag inom samma bransch?
6. Lämna gärna övriga kommentarer ni har gällande nätverkande och innovation inom TEKO.

Bilaga 5 – Telefonintervju med Magdalena Skogholt, Västervik Framåt

19 oktober 2017

Frågor:

1. Vad ser ni för fördelar med nätverk?
2. Har ni stött på några nackdelar eller ett tillfälle där nätverk har fungerat mindre bra?
3. Finns det några specifika "karaktärsdrag" hos företag som gör dem bra på att nyttja nätverk?
4. Har ni varit med om situationer då företag känner att de har blivit "utnyttjade" av sitt nätverk?
 - a. Om ja, på vilket sätt?
5. Arbetar ni med ett nätverks alla aktörer eller finns det fokus på någon mer specifik aktör? (kunder, leverantörer, konkurrenter, institutioner osv)
 - a. Är det några delar av nätverket som är viktigare än andra?
 - b. Några som är svårare att skapa kontakt med?
6. Hur mycket tid anser ni att man bör lägga ner på nätverkande som litet företag för att bygga upp och upprätthålla ett gynnsamt nätverk?

Bilaga 6 – Telefonintervju med Bengt Johansson, Tysta Leksaker

19 oktober 2017

Frågor:

1. Berätta lite kort om ditt samarbete med Nottonoisy AB?
 - a. Hur påbörjades ert samarbete?
2. Hur känner du att du har bidragit till Nottonoisy AB:s innovationer?
3. Finns det ett inspirationsutbyte mellan kund och företag idag?
 - a. Hur ser det ut?
4. Hur förmedlar du kundernas input på produkterna till Nottonoisy AB?
5. Finns det inspirationsutbyte mellan konkurrenter och Nottonoisy AB?
 - a. Hur ser det ut?
6. Vid vilka tillfällen väljer en kund en annan konkurrent?
 - a. Pris?
 - b. Produktutbud?
7. Finns det något som de skulle kunna utveckla ännu mer?