

Snabbväxande företags innovationsarbete – en pilotstudie

Snabbväxande företag är viktiga i ett innovationspolitiskt perspektiv eftersom de ofta står för en mycket stor andel av de nya arbetstillfällen som skapas. Tillväxtanalys har i flera rapporter analyserat fenomenet snabbväxande företag. I den här studien ställs bland annat frågan hur företagen själva förklarar den snabba tillväxten. Vilka implikationer får deras svar för hur andelen snabbt växande företag bör mätas och följas?

Dnr: 2012/008
Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser
Studentplan 3, 831 40 Östersund
Telefon: 010 447 44 00
Telefax: 010 447 44 01
E-post: info@tillvaxtanalys.se
www.tillvaxtanalys.se

För ytterligare information, kontakta Lars Bager-Sjögren
Telefon: 010 447 44 72
E-post: lars.bager-sjogren@tillvaxtanalys.se

Förord

I 2012 års regleringsbrev fick Tillväxtanalys uppdraget att gå vidare med att utveckla en ram för utvärdering och analys av innovationspolitik. I regleringsbrevet skrivs:

”Tillväxtanalys uppdras att vidareutveckla arbetet kring slutsatserna i rapporten, The Performance and Challenges of the Swedish National Innovation System, som en del i arbetet med den nationella innovationsstrategin. Vidare ska Tillväxtanalys, i ett mer långsiktigt perspektiv, utveckla en ram för innovationspolitiska analyser och utvärderingar”.

Mot denna bakgrund har Tillväxtanalys specialstuderat vissa frågor som uppmärksammades i rapporten, bland annat hur de snabbväxande företagen kan mätas och följas över tid. Fortsatta studier av snabbväxare är viktigt i ett jämförande innovationspolitiskt perspektiv då dessa företag numera utgör en central indikator för att jämföra innovationsförmågan mellan länder i de europeiska innovationsundersökningarna. Däremot råder det delade meningar om hur dessa snabbväxare bäst bör mätas och studien prövar och diskuterar några alternativa modeller.

Tillväxtanalys har tidigare publicerat flera rapporter om snabbväxande företag. Föreliggande pilotstudie kompletterar dessa genom att undersöka skillnader mellan de snabbast växande företagen och de som inte lyckats lika väl. Syftet är att pröva en modell för att följa tillväxten i olika företag och att undersöka i vilken utsträckning de snabbväxande företagens utveckling kan beskrivas med att de i högre utsträckning arbetat med innovation än företagen som haft en medianutveckling.

Ett delsyfte har även varit att stimulera till diskussion kring hur väl de bakomliggande framgångsfaktorerna i tillväxtföretagen kan fångas vid intervjubaserade innovationsundersökningar. Den intervjuguide som använts bygger därför på den undersökning som SCB genomför vartannat år kring företagets innovationsverksamhet.

Kontigo AB har utfört undersökningen. Lars Bager-Sjögren har varit ansvarig för projektet vid Tillväxtanalys.

Stockholm, november 2013

Enrico Deiacco

Avdelningschef, Innovation och globala mötesplatser

Tillväxtanalys

Innehåll

Sammanfattning	7
Summary	8
1 Inledning	9
1.1 Bakgrund	9
1.2 Syfte	9
1.3 Metod	10
1.4 Disposition.....	10
2 Innovationer och innovationsprocesser	11
2.1 Innovationsbegreppet och innovationer.....	11
2.2 Innovationsprocesser	12
3 Analys – hur arbetar företagen?	14
3.1 Företagen som intervjuades	14
3.2 Sök, urval, utveckling och kommersialisering/ implementering – hur arbetar företagen i olika faser?	15
3.2.1 Sökfaser	15
3.2.2 Urvalsfasen	16
3.2.3 Utvecklingsfasen	17
3.2.4 Kommersialisering-/Implementeringsfasen	17
3.2.5 Ytterligare reflektioner kring hur företagen ”gör”	18
3.2.6 Ägarnas vilja att finansiera utvecklingsarbetet är mycket viktig.....	21
4 Avslutande diskussion	23
4.1 Kommentarer om metod och företagspopulationen.....	23
4.2 Kan några skillnader utläsas mellan företagen?.....	23
4.3 Finns det några lärdomar att dra när det gäller SCB:s innovationsenkät?	24
4.4 Behov av fördjupade studier?.....	25
Bilaga 1: Intervjuade företag	27
Bilaga 2: Metodbeskrivning	30
Bilaga 3: Intervjuguide	34

Sammanfattning

Snabbväxande företag har en hög innovationspolitisk uppmärksamhet då det visat sig att ett fåtal snabbt växande företag står för en mycket stor andel av nya arbetstillfällen.

Tillväxtanalys har i flera olika rapporter analyserat fenomenet snabbväxande företag.¹ I denna pilotstudie är intresset kvalitativt och en fråga är bland annat hur de snabbast växande företagens egen uppfattning av sina erfarenheter ser ut. Vad är företagets förklaring till den snabba tillväxten?

Få företag är snabbväxare

Studien stödjer en rad olika empiriska resultat som visar att antalet snabbväxande företag är mycket litet. Den metod som tillämpats i undersökningen, att kvantitativt plocka ett urval snabbt växande företag som sedan följs upp med kvalitativa intervjumetoder för att beskriva de bakomliggande framgångsfaktorerna, har till viss del också visat sig fungera.

Systematiskt utvecklingsarbete centralt men begreppet innovation används inte av företagen

Fallstudierna indikerar att de mest snabbväxande företagen har en mer systematiskt genomförd ledning och organisation av verksamheten. Medianföretagens arbete kännetecknas av ett mer ad hoc-mässigt förhållningssätt. Givet det begränsade urvalet av företag som intervjuats kan man även hävda att toppföretagen i något större utsträckning är etablerade på marknader utanför Sverige.

Implikationer för att mäta innovation och snabbväxare

Pilotstudien har vissa konsekvenser för hur man mäter innovation i bland annat SCB:s innovationsundersökning. Det framkommer vid intervjuerna att även de mest framgångsrika företagen är obekväma med själva begreppet *innovation*. De använder hellre uttryck som *affärsutveckling*, eller *produktutveckling*.

Möjligen kan detta innebära att vissa av de snabbväxande företagen inte fångas i de nationella innovationsundersökningarna därför att de inte bedömer sin utvecklingsverksamhet vara av innovationskaraktär.

Företagen lyfter fram betydelsen av nyckelpersoner för framgångsrika innovationsprocesser, exempelvis idégivare, entreprenörer, marknadsföringspersonal och försäljningspersonal. I den svenska innovationsundersökningen har man tidigare inte tagit med frågor om sådana informella informationskällors bidrag. Intervjuerna indikerar att dessa nyckelpersoner kan vara viktiga för de snabbväxande företagens innovationsförmåga.

¹ Se Tillväxtanalys rapport *Snabbväxarnas dynamik – är hög företagstillväxt uthållig?*

Summary

Fast-growing companies attract much attention as regards innovation policy since a small number of fast-growing companies have proven to account for a very large proportion of new jobs.

Growth Analysis has analysed the fast-growing companies phenomenon in several different reports.² This pilot study has a qualitative focus and one question, among others, is what picture the fastest growing companies have of their development. How do the companies explain their rapid growth?

Few companies are fast growers

The study confirms other empirical findings that have shown that the number of fast-growing companies is very small. The method used in the survey of quantitatively picking a selection of fast-growing companies that are then followed up by means of qualitative interview methods to describe the underlying success factors has also proven to work to a certain degree.

Systematic development work at the central level but the companies do not use the term 'innovation'

The case studies indicate that the fastest-growing companies manage and organise their activities and operations more systematically. The median companies' work is characterised by a more *ad hoc* approach. Given the limited selection of companies that were interviewed, we can also say that the leading companies are established in non-domestic markets to a slightly greater extent.

Implications for measuring innovation and fast-growing companies

The pilot study also has consequences for how innovation is measured in, for example, Statistics Sweden's innovation survey. It became clear during the course of the interviews that even the most successful companies are uncomfortable with the term *innovation* in itself and prefer to use expressions like *business development* or *product development*.

This might mean that some of the fast-growing companies are not captured in the nationwide innovation surveys because they do not consider their development activities to be of an innovative nature.

The companies emphasise the importance of key people in successful innovative processes, for example originators, entrepreneurs, marketing staff and sales personnel. Innovation surveys in Sweden have not previously contained questions concerning the contributions of such informal sources of information. The interviews indicate that these key people can be important to the fast growing companies' innovative ability.

² See Growth Analysis' report *Snabbväxarnas dynamik – är hög företagstillväxt uthållig?* [The dynamics of fast-growing companies – is fast growth sustainable?]

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Snabbväxande företag har en hög innovationspolitisk uppmärksamhet då det visat sig att ett fåtal snabbt växande företag står för en mycket stor andel av nya arbetstillfällen. Men analyser av dessa företag är ofta förknippade med stora metodologiska och datamässiga svårigheter vilket begränsat möjligheterna att dra slutsatser om och hur de snabbväxande företagen kan främjas.

Tillväxtanalys har tidigare utfört ett antal studier kring så kallade snabbväxande eller gasellföretag. Dessa studier har haft ett särskilt perspektiv, snabbväxare har identifierats genom tillväxt i sysselsättning under tre tidsperioder. Tillväxten har uppskattats med OECD:s metod samt den av Birch lanserade metoden i syfte att hantera problemet att mindre företag växer snabbare i relativa termer medan stora företag växer snabbare i absoluta termer.

Denna studie av tillväxtföretag har ett annorlunda perspektiv. Syftet är att studera företag som är lika ”gamla”. Genom att hålla konstant för hur länge ett företag funnits på marknaden så blir definitionen enklare; de största företagen i slutet av en given period är de facto de som vuxit mest.

Studien analyserar därför en grupp lika gamla företag med de som vuxit mest och kontrasterar dessa med företag som är lika gamla och verksamma i samma näringsgren men endast haft en mediantillväxt. Kontrasteringen av företagen görs i form av öppna intervjuer med olika företrädare i företagen.

1.2 Syfte

Studien undersöker företag vid två tidpunkter och prövar en kvantitativ modell för att ta fram företag inom två populationer (startår 1998 och startår 2004) med syftet att undersöka i vilken utsträckning toppföretagens utveckling kan förklaras med att de i högre utsträckning arbetat med utveckling och innovation än företagen som haft en medianutveckling. En metod prövas där ett kvantitativt urval följs upp med en kvalitativ undersökning (intervjuer) med företagen för att fånga hur de har arbetat med utveckling och innovation. Företagen har selekterats utifrån ett antal urvalskriterier (se vidare nedan, samt i Bilaga 2: Metodbeskrivning).

Målsättningen med denna pilotstudie är att:

- Använda bokslutsdata som urvalsverktyg för uppföljningsundersökningar.
- Få gensvar på validitet och begränsningar i den svenska innovationsundersökningen. Här pågår ett stort projekt hos SCB där resultaten ska ge ett inspel, bland annat eftersom SCB:s studie är en del av det större EU Headline Indicator-arbetet, vilket gör att studien i sig själv motiverar en större uppmärksamhet på populationen.³
- Ge underlag för diskussion kring annorlunda stratifiering vid urvalet av olika former av innovationsstudier.

³ Som stöd för arbetet med EU 2020 och Innovation Union ska EU-kommissionen ta fram en ny indikator som mäter de snabbväxande företagens del av ekonomin och som kan fungera som Headline Indicator inom innovationsområdet.

De intervjuer som genomförs i projektet syftar inte till att ge en representativitet utan till att ge exempel på problem som standardiserade innovationsundersökningar inte mäter eller mäter på ett ofullständigt sätt.

1.3 Metod

Metoden beskrivs utförligare i Bilaga 2: Metodbeskrivning. I studien har företag som etablerades år 1998 samt år 2004 ingått. Den kvantitativa urvalsmetoden har innefattat en sammanställning och analys av företagens nyckeltal för att utifrån givna kriterier skapa ett första urval av intressanta företag för djupare analys. I ett första urval har följande kriterier ställts:

- Minst 10 anställda bokslutsåret 2011
- Företagens omsättning var större än noll år 2007 samt år 2011
- Exakt 4 år mellan årsboksluten
- Exakt 1 år inom respektive bokslut

Minimiantalet 10 anställda har valts för att begränsa studien till företag som har en viss minimistorlek på verksamheten. Detta innebär att exempelvis enmansföretag inte ingår i det slutliga urvalet. Företagens omsättningsnivåer har även villkorats till att vara på en nivå över noll vid båda mättillfällena. Detta för att undvika att företagen varit vilande och inte bedrivit aktiv verksamhet.

Efter urvalsprocessen utifrån de kriterier som beskrivits ovan har, inom respektive ålderskategori, företagen fördelats i olika bransch kategorier. De bransch kategorier som valts ut inom ramen för denna undersökning är tillverkning (SNI2007-kod 10–33), dataprogrammering, datakonsultverksamhet o.d. (SNI2007-kod 62) samt vetenskaplig forskning och utveckling (SNI2007-kod 72).

Företagen har inom respektive bransch sedan sorterats utifrån tillväxttakt mellan år 2007–2011, definierat som procentuell tillväxt i omsättning. Vi har identifierat de företag som har haft störst tillväxt, respektive företag vars tillväxttakt legat på en mediannivå. Vi har sedan gjort ytterligare en kvalificering och tagit bort företag som är en del av en koncern.

I dessa grupper har sedan ett toppföretag och ett medianföretag intervjuats i varje bransch kategori. Totalt har tolv intervjuer genomförts. Studien har genomförts under januari–april 2013.

1.4 Disposition

Rapporten är disponerad enligt följande. I kapitel 2 förs en kort diskussion om innovationsbegreppet och vad som kännetecknar en innovationsprocess. I kapitel 3 presenteras resultatet av intervjuerna. I kapitel 4 diskuteras dels om det går att utläsa några skillnader mellan företagen, dels ges några förslag på hur SCB skulle kunna förändra sitt upplägg på enkät utifrån de slutsatser som kan dras av denna studie.

2 Innovationer och innovationsprocesser

2.1 Innovationsbegreppet och innovationer

Innovation är ofta baserad på forskning och utveckling, men många gånger handlar det lika mycket om att kombinera redan existerande kunskap på ett nytt sätt. En inte helt oväsentlig dimension av en innovation är att den uppstår i ett ständigt pågående växelspel mellan olika aktörer och kompetenser. Dimensioner som ledarskap, omvärldsanalys, kundkommunikation och liknande utgör exempelvis lika viktiga delar i innovativa processer som teknisk forskning och produktutveckling.⁴

En innovation kan således vara såväl en produkt- som en processinnovation. Vissa innovationer kan betraktas som basinnovationer (SOU 2003:90), det vill säga när en innovation blir en plattform för andra innovationer. När det gäller banbrytande innovationer, som exempelvis glödlampan, så handlar det ofta om någonting som radikalt förändrar ett system, till exempel belysningsystemet. När det gäller miljöteknik har ibland denna typ av språng stor betydelse för att minska och förändra användningen av resurser. I vissa fall kan en innovation leda till en så dramatisk utveckling att i princip alla delar av ett samhälle påverkas. Den teknikutveckling och kombination av resurser som möjliggjorde den moderna bilens utveckling är ett sådant exempel. Den har förändrat allt från organisering och lokalisering av boende och arbete, till förutsättningarna för industriell produktion. En processinnovation kan vara såväl teknisk, till exempel en ny framställnings- eller distributionsprocess som IKEA:s ”platta paket”, som organisatorisk/social, till exempel ett nytt sätt att arbeta med FoU i en organisation. I realiteten är det naturligtvis många gånger svårt att göra distinkta skillnader mellan en produkt- och en processinnovation. De överlappar oftast varandra.

En viktig utgångspunkt för teorier om innovation tog sin början i analyser av tekniksektorn. Teorierna har emellertid utvecklats med tiden till att även omfatta tjänstesektorn. En innovation kan ske i små inkrementella steg eller genom stora radikala förändringar. Handlar det om en utveckling eller förbättring av något redan känt talar vi om inkrementella innovationer det. Vid en radikal förändring handlar det om att spelets regler förändras mer genomgripande och då talar vi om radikala eller disruptiva innovationer. De allra flesta innovationer är inkrementella och handlar om att göra det som redan görs fast bättre och på nya sätt, väldigt få innovationer är helt nya för världen, något som vi också ser i den empiri som denna studie bygger på.⁵

En vanlig begrepps bild av innovation definieras i Oslo-manualen från OECD (1997). Manualen skiljer mellan process-, produkt- och organisationsinnovationer.

- Processinnovationer uppstår då en produkt (vara eller tjänst) kan produceras med mindre resurser.
- Produktinnovation innebär en förbättring av en existerande produkt eller utveckling av en ny produkt. Produktinnovationer i en organisation leder ofta till processinnovationer i en annan.

⁴ Frankelius, P. (2005): *Innovationsperspektiv i kritisk belysning*. I Mats Benner (red.) *Innovationer – dynamik och förnyelse i ekonomi och samhällsliv*. Lund: Studentlitteratur.

⁵ OECD skiljer här på innovationer med olika ”höjd”: *Innovationer som är nya för världen, nya för en bransch eller marknad eller nya för företaget*.

- Organisationsinnovationer är nya former av organisationer.

Den exakta definitionen i Oslo-manualen lyder:

"An 'innovation' is the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organisational method in business practices, workplace organisation or external relations."

Det gemensamma för ovanstående definitioner kring innovation är att innovation är något nytt, även om det för vem det skall vara nytt inte är lika klart. Det kan vara nytt för marknaden, men det kan också vara nytt för företaget, det vill säga produkten eller tjänsten eller organisationsformen, finns redan på marknaden, men för det specifika företaget. Däremot är framgång och spridning på marknaden en viktig del i definitionen av innovation.

Att involvera användare i hela innovations- och utvecklingsprocessen har därför kommit att ses som ett sätt för att förbättra möjligheterna för företag att nå framgång på marknaden med sina produkter eller tjänster. I detta sammanhang blir därför begrepp och företeelser som *Open Innovation* allt viktigare.⁶ Ett av fundamenten i denna kontext är ett erkännande av att kunskapsutveckling uppstår i ett samspel med olika aktörer och att tillgodogöra sig kunskaper fordrar idag aktiv medverkan – ett givande och tagande, ofta i internationella nätverk. Poängen är att inget företag ensamt har kapacitet att exempelvis utveckla en mobiltelefon och fylla den med applikationer och tjänster som överträffar resultatet av att flera specialiserade företag utvecklar de olika komponenterna. Produktionsprocessen fordrar ett samspel mellan flera aktörer med sinsemellan skilda kompetenser, som var för sig adderar värde till slutprodukten.

Ett näraliggande begrepp är användardriven innovation⁷ vilket syftar på att nya innovationer uppstår med utgångspunkt i användarens, kundens behov och nytta av en vara eller tjänst. Det blir allt viktigare att förstå vart kunderna är på väg och hur de vill använda sin mobil. Därför blir aspekter som interaktionsdesign och utveckling av nya tjänster utifrån ett användarperspektiv allt viktigare för företaget, som arbetar med att utveckla sin kompetensbas såväl som sitt strategiska beslutsfattande i denna riktning. Det vill säga att gå från ett synsätt som – något tillspetsat – utgår från vad som är tekniskt möjligt till att fråga sig vad som skapar största värde och nytta för kunden.

2.2 Innovationsprocesser

Att styra innovationsprocessen är en svår och komplex aktivitet i och med att innovation inte är ett mål i sig för ett företag utan ett medel för att nå fortsatt konkurrenskraft (och därigenom bli lönsammare, mer produktiva etc.). Vidare så påverkar en stor mängd faktorer innovationsarbetet.

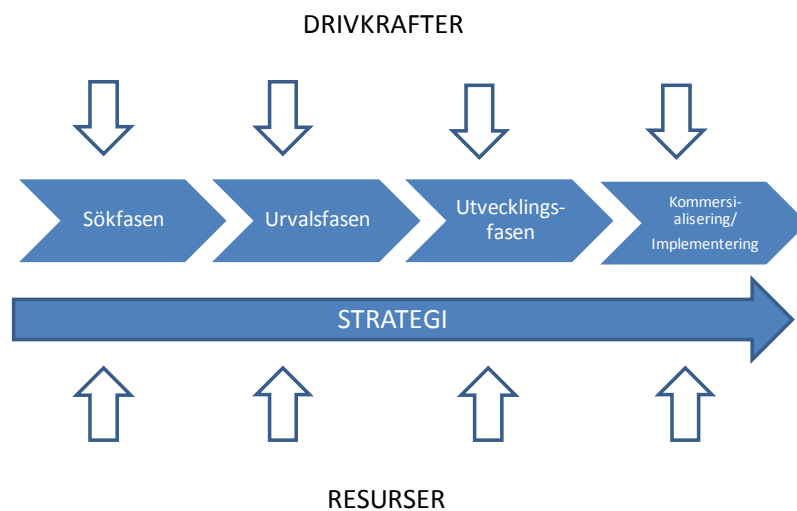
Det finns olika sätt att se på innovationsprocessen. Ofta brukar forskningen lyfta fram tre eller fyra övergripande faser i en innovationsprocess. 1) *Sökfasen* som handlar om att hitta signaler i omvärlden som visar på potentiella förändringar eller möjligheter (eller nödvändigheten av sådana för att företaget ska fortsätta kunna utvecklas). Det är därför avgörande att organisationen har väl fungerande verktyg och rutiner för att generera, identifiera, analysera och välja bland den stora mängd tillgänglig information. 2) *Urvalsfasen* handlar om att välja bland de möjligheter och idéer som samlats under den föregående fasen och

⁶ Chesbrough, H.W. (2003): *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press.

⁷ Se exempelvis Wise, E. (2006): *Understanding User-Driven Innovation*. Nordic Council of Ministers, Copenhagen.

utveckla dem vidare till konceptnivå. De sista faserna 3) *Utvecklingsfasen* och 4) *Kommersialisering-/Implementerings-fasen* handlar om att omsätta de valda och utvecklade idéerna till ett koncept och ta det till en marknad (eller utveckla processen så att den underlättar för företagets produkter att lättare nå en marknad).

Den organisation som klarar av att hantera dessa processer bättre än sina konkurrenter kan ha en fördel som är svår att konkurrera med och som långsiktigt innebär ökad konkurrenskraft och produktivitet. Utifrån dessa utgångspunkter har vi, inspirerade av våra intervjuer, formulerat en ideal modell som vi kommer att redovisa intervjuerna utifrån. Samtidigt vill vi redan här lyfta fram att ”i verkligheten” så är de olika stegen inte linjära. Snarare kan man som en av de intervjuade formulerade det känneteckna det som en process där man ”tar ett steg fram, sedan ett åt sidan och sedan kanske i bästa fall ett hopp framåt”.



Figur 1 Utvecklingsprocess antagen i undersökningen

Vad vi vidare tycker oss se i detta sammanhang är att innovationsprocessen omgärdas av tre aspekter som vi har valt att kalla för 1) drivkrafter, 2) strategier och 3) resurser. När det gäller den förstnämnda kategorin så handlar det om att i sin process hantera aspekter som teknikutveckling (det kan både röra sig om teknisk utveckling men också om att rigga företaget för att dra nytta av exempelvis ny teknik). Det kan också vidare handla om kunder och preferensförskjutningar på en marknad, det handlar om olika aspekter av ägarskap. När det gäller strategier så handlar det om alltifrån hur företaget väljer att strategiskt arbeta med innovationsprocessen, kompetensförsörjning, finansiering, designprocesser etc. När det gäller resurser så handlar det om olika resurser som företaget använder för att genomföra innovationsprocessen, till exempel finansiella resurser eller kompetensen hos medarbetarna.

3 Analys – hur arbetar företagen?

I detta kapitel försöker vi att göra en slags sammanfattande analys utifrån vad vi sett i våra intervjuer vad gäller själva ”huret”, det vill säga vad kännetecknar de intervjuade företagens innovationsprocesser? Här ska innovationsprocesser förstås brett – vi tänker oss alla typer av förändringsprocesser som på något sätt är nya för företaget eller för marknaden och som syftar till att öka lönsamhet, produktivitet och i förlängningen konkurrenskraft. Och i detta sammanhang är det naturligtvis alldeles självklart att det inte enbart handlar om en innovationsförmåga som är kopplad till mer traditionell forskningsdriven utvecklingsverksamhet.

3.1 Företagen som intervjuades

De företag som ingick i studien lovades anonymitet. I Tabell 1 nedan beskriver vi kort vad som kännetecknar dem (se även Bilaga 3: Intervjuguide som redovisar de frågor som ställdes till företagen).

Tabell 1 Företagen som ingår i studien

Verksamhet	Startår 1998	Startår 2004
Vetenskaplig forskning och utveckling (näringsgrenskod: 72)	<i>Toppföretag:</i> Life Science (läkemedel) <i>Medianföretag:</i> Medicinsk teknik (simulerings-system för utbildning och utveckling)	<i>Toppföretag:</i> Life Science (diagnostik) <i>Medianföretag:</i> Life Science (läkemedel)
Dataprogrammering Datakonsulter (näringsgrenskod: 62)	<i>Toppföretag:</i> Nischleverantör av portaler och portalnära tillämpningar baserade på SharePoint och Microsoftprodukter <i>Medianföretag:</i> Webbutveckling, arkitektur, drift, support samt affärsutveckling	<i>Toppföretag:</i> Digital kommunikation (förbättra verksamhetsprocesser, intranäts-strukturer och ärendehanteringssystem) <i>Medianföretag:</i> Molnbaserade IT-lösningar för företag inom transportbranschen (HR-tjänster)
Tillverkning (näringsgrenskod: 10–33)	<i>Toppföretag:</i> Underhållstjänster för järnvägs- trafik <i>Medianföretag:</i> Teknologi för vatten baserade skärprodukter	<i>Toppföretag:</i> Grafisk produktion <i>Medianföretag:</i> Energiteknik (produkter inom energi och värmeöverföring till industrin)

Företagen fick också möjlighet att redogöra för vad de själva trodde var skälet till deras framgång. Här varierade svaren väldigt. Några framhöll sin produkt och att man varit nischad alternativt inte upplevde så stor konkurrens inom sitt segment. Några framhöll personalen. Några framhöll att man hittat och deltagit i olika typer av lyckade samarbeten, till exempel med agenter eller med akademien. Några framhöll att man lyckats identifiera och arbeta upp försäljning till krävande kunder. Slutligen så framhöll också ett par av

intervjupersonerna att man hade en företagskultur som skapade framgång och övertag gentemot konkurrenterna.

3.2 Sök, urval, utveckling och kommersialisering/ implementering – hur arbetar företagen i olika faser?

I följande avsnitt försöker vi att sammanfatta intervjuerna utifrån den figur som vi presenterade i föregående kapitel, det vill säga att vi identifierar fyra faser i företagets innovationsarbete och att dessa påverkas av företagets strategier (mer eller mindre strukturerade) samt vilken typ av resurser som företagen använder samt hur de fyra stegen påverkas av omvärldens tryck (det vi valt att kalla drivkrafter).

3.2.1 Sökfasen

Generellt sett så kan man säga att alla företag arbetar med någon form av sökprocess för att hitta för att hitta områden där man kan utveckla företaget – oavsett om det är en processinnovation eller en produktinnovation. En viktig drivkraft som alla företagen på olika sätt förhåller sig till och arbetar med i deras sökprocesser handlar om att hantera och inkorporera teknikutvecklingen i deras erbjudande. Många gånger så förefaller det som de intervjuade företagen egentligen, med några undantag, inte utvecklar teknik själva egentligen utan man förhåller sig till befintlig teknik, antingen genom att inkorporera den i sitt erbjudande eller att man följer kundens teknikutveckling och på det sätt måste anpassa sina processer. Innovationen handlar om att vara följsam mot vad som sker i omvärlden med andra ord. Här bör kanske också tilläggas att många av företagen mellan 2007–2011 i många fall förefaller ha valt mellan relativt färdiga lösningar. Den stora innovationen har gjorts tidigare, i de flesta företagen arbetar man mer inkrementellt idag.

Ett av forskningsföretagen, som bygger på ett antal innovationer som initialt kommer från forskning, genomförde en process där entreprenörerna påbörjade sökfasen innan företagsstart genom att undersöka ett stort antal patent som man sedan klustrade ihop till ett antal möjliga produkter. När bolaget sedan startades påbörjade man en utvecklingsprocess mer inriktad mot affärsutveckling. Företaget uttrycker det enligt följande:

”Vi identifierade ett antal intressanta patent och satte sedan igång att driva affärsutveckling utifrån forskningen. Verksamheten går ut på att vi mäter proteiner och DNA i kroppen, och hur de förhåller sig till olika sjukdomstillstånd. Verksamheten byggde i början mycket på att vi licensierade ut patent till företag. För de pengarna har vi kunnat finansiera vår egen produktutveckling. En innovation kom sedan 2007 som varit väldigt framgångsrikt, och används på många laboratorier.”

En annan ganska typisk aktivitet i sökfasen handlar om att hantera förskjutningar när det gäller marknadens preferenser. Ingen av intervjupersonerna menar vid en första fråga att man arbetar strukturerat och medvetet med omvärldsbevakning, även om de bombarderas av olika typer av omvärldsanalyser. Samtidigt så visar det sig att man egentligen på olika sätt hela tiden arbetar med omvärldsbevakning i syfte att identifiera nya områden som kräver utveckling. Den informella bevakningen av omvärlden sker egentligen hela tiden. Företagen iakttar webben och lyssnar av nätverken, deltar i mässor med mera. En viktig del av omvärldsbevakningen handlar om att lyssna av kunderna och utifrån detta försöker att se över hur produktportföljen och hur denna skulle kunna förändras och på så sätt skapa mera värde. I detta utvecklingsarbete ingår inte enbart att ta fram en ”produkt” utan också att trimma olika processer i företaget så att detta kan underlätta för denna produkt att nå en marknad. Ett IT-företag som börjat arbeta mer med agila metoder gjorde detta dels för att

de märkte att sådana metoder ökade kundnöjdheten, det vill säga företaget började göra projekten mer i nära samarbete med kunden under hela utvecklingstiden, vilket krävde ett mer stegvist orienterat arbetssätt i syfte att löpande möta kundens krav och önskemål. Detta, menade det intervjuade företaget, krävde i sin tur att de var tvungna att förändra sitt arbetssätt och även den kompetens man efterfrågade. VD:n för företaget, som också startade det, formulerar det enligt följande:

”Det som framförallt har utvecklat vårt bolag är att vi för några år sedan började arbeta mer med agila metoder, det var en viktig förändring som krävde att vi lade mer fokus på de löpande problemen hos våra kunder när vi genomförde ett projekt. Mycket av detta kom till därför att jag dels började undersöka hur vår lönsamhet per projekt såg ut och hur våra kunder bedömde oss, men också att jag kände att om företaget skulle utvecklas så skulle vi behöva jobba mer med produkter som hade ett högre värde, att vi kunde ta mer betalt av kunderna. En annan viktig del var att jag kände att vi för att kunna anställa mer kompetent personal på sikt så behövde vi ha mer spännande projekt, med högre höjd i projekten.”

Mycket av sökandet sker också på konferenser och mässor. Man anser sig överlag vara rätt välinformerade när det gäller den bransch man verkar i.

Omvärldsbevakningen sker alltså enligt bolagen mestadels ad hoc, i den bemärkelsen att man inte lyfter fram att man har en tydligt strukturerad sökprocess, men man kan dock se att de bolag som tycker sig ha genomgått en positiv tillväxtförändring de senaste åren, delvis tillskriver denna till att man arbetat mer strukturerat med omvärldsbevakning.

3.2.2 Urvalsfasen

När det gäller urvalsfasen så är en intressant slutsats att den för flertalet av företagen handlar om att försöka göra det urval som man ”tror” att marknaden är mest intresserad av. Detta sker oftast i en ”trial and error-process” där man arbetar med alltifrån marknadsundersökningar till att ta fram prototyper och betaversjoner som man sedan testat mot kundernas behov. Det kan således vara svårt ibland att se företagets utvecklingsprocess som linjär, eftersom sökprocess, urvalsprocess och försök till kommersialisering ibland faktiskt pågår parallellt. I vissa fall betyder detta också att man kommer fram till att avbryta en utvecklingsprocess. Ett företag formulerar det så här:

”Vi har haft ett antal projekt där tekniken helt enkelt inte burit. Eller så har vi haft projekt där tekniken hållit, men där vi inte varit konkurrenskraftiga av olika skäl. Man kan säga att vi i början hade många projekt samtidigt, men att verksamheten sedan smalnade av till de tre huvudområden. Sen har vi nischat oss lite inom de tre delområdena också.”

Flera av företagen lyfter också i detta sammanhang fram att man redan i sin urvalsfas försöker att involvera kunderna, samt redan i urvalsfasen försöker att nischas sig genom att försöka identifiera marknadssegment som är intressanta.

Flera av bolagen framhåller också att man försöker att bygga system för att medarbetarna ska kunna bidra i sök- och urvalsfasen. Den interna kommunikationen har visserligen vissa brister medger en av respondenterna och menar att all information inte alltid kommer fram som den ska och att detta kan påverka innovationsprocesserna negativt. I och med att medarbetarna jobbar självständigt och har mycket egen kontakt med intressenter träffas de inte kontinuerligt och kan stämma av med varandra.

3.2.3 Utvecklingsfasen

När det gäller utvecklingsfasen arbetar företagen med mer eller mindre etablerade metoder och tekniker för hur produkter ska utvecklas på ett tillfredsställande sätt (eller för hur processer som att förbättra organisationen ska utvecklas). Utvecklingsarbetet går igenom ett flertal faser. Ofta inleder man med en förstudiefas och en konceptualiseringsfas, sedan sätter själva konstruktion eller utvecklingen igång. Redan i utvecklingsfasen handlar det många gånger om att balansera exempelvis den nya tekniken med marknadsbearbetning.

”Vi har hittat vår nisch där teknologin passar. Under de första åren provade vi oss fram på ”bred basis”, och vi har nu hittat vår nisch. Vi började med att skjuta ganska brett, sen blev de endast de tre områdena som nämndes i början. Det ligger samma grundforskning bakom de tre olika applikationsområdena.”

Produktutveckling är vidare ett mycket brett begrepp som täcker in många olika typer av produkter och användningsområden. Här är det viktigt att framhålla att det skiljer sig väldigt mycket mellan de olika företagen hur man arbetar med produktutveckling exempelvis vad gäller koppling till extern forskning och i förlängningen hur pass marknadsdriven företagets innovationsprocess är. Så här uttrycker ett av de yngre tillverkningsföretagen som utvecklats från forskning vid ett universitet:

”Första åren var det mycket trial and error. Först 2010 kom det ut konkreta applikationer och prototyper. Det var stor skillnad på miljön vid universitet och i verkligheten.”

Vissa av de intervjuade företagen uppger att de har en produkt som är ny för marknaden, men för många av bolagen så är egentligen inte innovationen ny för marknaden. Det innovativa hos dessa företag handlar snarare om en förmåga att rekombinera resurser och på detta sätt arbeta fram en produkt, utifrån antagande att det är effektivare för exempelvis vissa av de intervjuade IT-företagen att skapa en produkt baserat på en existerande plattform än att utveckla/skapa produkten från "noll". För vissa av de intervjuade tillverkningsföretagen handlar det inte heller om att ta fram ny teknologi. Snarare handlar det om att i samspel med kundernas teknikbehov arbeta fram ett erbjudande som höjer kundernas värde genom att man sammanför ett antal olika resurser – från den kompetente montören till att man kan leverera snabbt, i rätt tid för kunden, vilket innebär att man måste ha en logistisk organisation som klarar av detta samt olika typer av system för att snabbt kommunicera de behov som kunden har. Det kan exempelvis innebära att en kombination av för företaget olika former av ny teknik behövs.

”Vi har satsat på ett IT-system där vi samlat alla våra order där vi släppt in och låter kunder beställa över nätet. Det har hjälpt oss att öka vår omsättning. Mycket av dessa vinster har vi investerat i nya maskiner, i ny teknik. Vi återinvesterar mycket. Vi har haft en strategi att få in mycket nya maskiner för att öka omsättningen och därigenom förbättra vår konkurrenskraft och kunna erbjuda kunderna bättre produkter, snabbare. Vi är mer snabbrikliga än de större företagen i branschen.”

3.2.4 Kommersialiserings-/Implementeringsfasen

Kommersialiseringsfasen eller implementeringsfasen – här kanske framförallt förstådd som den fas där exempelvis en innovation när det gäller att förnya en process i företaget – kännetecknas bägge två av att kundernas roll är oerhört betydelsefull. Vi är lyhörda och jobbar nära kunderna, menar i princip alla de intervjuade individerna. Också utvecklingsarbete som kanske inte rör produktutveckling syftar ju i slutändan, framhåller företagen, att

skapa ett företag som kan erbjuda sina kunder ett attraktivt erbjudande. Därför menar exempelvis flera av IT-företagen att olika typer av HR-aktiviteter är oerhört viktiga eftersom det skapar en utvecklande arbetsmiljö som inte bara stimulerar befintlig personal utan också underlättar när det gäller att attrahera ny kompetens. Något som i förlängningen försvårar kommersialiseringsfasen eftersom alltfler på företagen bli ett ansikte utåt mot kund. Även om vissa har en större organisation med marknadsansvariga etc. så är även den enskilde datakonsulten som är ute på kunduppdrag viktig eftersom han eller hon a) dels också blir ett ansikte för företaget och b) måste ha förmåga att uppfatta vad kunden vill ha och vad det kan finnas för utvecklingsbehov. Faktum är att flera företag, även de som har en innovationsprocess som i något skede har initierats via forskning, lyfter fram att det egentligen är kommersialiserings-/implementeringsfasen som är den mest komplicerade fasen.

”Jag tror att det viktigaste varit att vidareutveckla de innovationer vi gjorde tidigt. Vi har omsatt en innovation som i slutändan ska leda till en produkt. Det är stort och svårt att göra en innovation men det är ännu svårare att göra det till en kommersiell produkt.”

Hur gör företagen då i denna fas? Vi tycker oss se två återkommande mönster. Det ena handlar om att strukturera upp sitt kommersialiseringsarbete. Här handlar det om att skapa struktur för att bättre kunna bearbeta marknaden. Det rör sig om allt från att bygga upp ordentliga CRM-system, till att göra en mer djuplodande marknadsanalys där intressanta kunder identifieras. Flera, i synnerhet de yngre bolagen, talar hör om krävande kunder som kan bli medskapare i urvals- och utvecklingsfasen. Det handlar också om att anställa kompetens. Ett av industriföretagen lyfter som en av de viktigare handlingar de genomfört på senare år var att anställa en kvalificerad marknadsansvarig.

Företagen framhåller också att de hela tiden behöver samarbeten med andra experter (för vissa av bolagen, framförallt forskningsföretagen så handlar det om kontakter med akademien) eller med underleverantörer i sitt kommersialiseringsarbete.

3.2.5 Ytterligare reflektioner kring hur företagen ”gör”

Sammantaget kan konstateras att det finns några ytterligare aspekter som är intressanta att lyfta fram som återkommer i flera av intervjuerna. Utan att inbördes värdera dessa, så är det dimensioner av utvecklingsarbetet som lyfts fram.

Det handlar ofta om små steg och att hela tiden arbeta med inkrementella förbättringar som utvecklar erbjudandet och stärker varumärket

En första reflektion som vi gör är att flertalet av företagen kanske egentligen inte vilar på en innovation som innebär en helt ny produkt för marknaden. Vissa av de forskningsnära företagen kan sägas göra det (flera av dem finns inom Life Science). Ett av industriföretagen har också en forskningsbaserad innovation som emanerar från forskning vid Lunds universitet.

När det gäller de övriga företagen så uppfattar vi det som att deras utvecklingsarbete snarare handlar om att identifiera produkter eller processer som redan finns på marknaden och sedan inlemma dessa i den egna verksamheten. Det kan vara att löpande köpa in befintlig teknologi, som utvecklas av andra företag, men som gör att företagets erbjudande stärks. Det kan också vara att vässa sitt erbjudande genom att bygga upp ett starkt partnersätverk, ett partnersätverk som i sin tur bidrar exempelvis till att företaget kan specialisera sig på ett antal kärnerbjudanden. Ett av IT-företagen uttrycker det enligt följande:

”Vi arbetar hela tiden med att hitta rätt partners att knyta till oss, det är oerhört viktigt för vårt erbjudande och att vi ska vara konkurrenskraftiga på marknaden. Det är en djäkligt viktig del av vårt utvecklingsarbete eller vår förmåga att vara innovativa om du vill.”

Ett annat IT-företag förstärker en aspekt som på många olika sätt kommer fram i intervjuerna för flera av företagen nämligen att tekniken i sig är viktig men att det är minst lika viktigt att kunna erbjuda ett nischat, tydligt och attraktivt erbjudande:

”Det handlar om att kunna erbjuda en komplex sak på ett enkelt sätt. Om man, som vi, är nischad så kan man komma med tydliga erbjudanden. Tekniken bakom är sekundär.”

Ett av de tillverkande företagen lyfter fram att den teknik de använder är viktig och att man hela tiden måste följa med i teknikutvecklingen för att kunna erbjuda den för kunden mest kostnadseffektiva lösningen, men att det är lika viktigt med andra dimensioner. Så här formulerar företaget sin syn på innovationsarbetet i denna kontext.

”Det är väl ingen innovation kanske men minst lika viktigt är att vi är logistiskt effektiva. En av de viktigaste sakerna för våra kunder är att vi snabbt kan vara på plats. För våra kunder är all tid som går åt till maintenance (sic) förlorad tid. För oss är det också väldigt viktigt att vi hela tiden hänger med och certifierar oss, Vi kan ha hur bra montörer som helst, men kan vi inte visa på den eller den ISO-certifieringen så är det stor risk att vi inte får fortsätta samarbetet.”

Nyckelindivider är mycket betydelsefulla... men egentligen hela personalen

En aspekt som framkommer tydligt är att det är nyckelpersoner på företagen – även de lite större – som driver arbetet med att förverkliga framstegen i de olika faserna. I de nystartade och små bolagen är det ofta grundaren, entreprenören som är viktig i detta sammanhang. I de lite större så kännetecknas dessa ofta av att man försökt att diversifiera sin organisation och exempelvis anställt marknadschef, produktutvecklingschef etc. Detta är en roll som ligger hos en eller flera personer (beroende på hur ungt respektive hur stort företaget är). Ett av industriföretagen lyfter fram att en viktig framgångsfaktor i sitt utvecklingsarbete har varit att försöka identifiera och locka till sig nyckelkompetenser som, bland annat från erfarenheter från andra företag och andra branscher, tar med sig kunskaper som sedan omsätts i att man börjar arbeta med nya processer. Ett av industriföretagen formulerar det som att:

”En viktig framgångsfaktor i vårt utvecklingsarbete har varit att vi anställt ett antal nyckelpersoner på olika områden, de har kommit in med nya kunskaper som vi sedan kunnat omsätta i nya processer, processer som förbättrar vårt erbjudande och gör oss mer attraktiva, det har varit erfarenhet från Lean och från processindustrin.”

Kompetens och kreativitet är viktigt för företagens verksamheter och det är någonting som alla respondenterna är överens om. Samtliga intervjuade definierar kreativitet som att tänka utanför boxen eller att tänka i nya banor. Flera av respondenterna menar att de påverkas i sin kreativitet genom kulturen på företagen. Det kan, som en respondent säger, vara svårt att vara kreativ om man vet att man ändå inte kommer fram. För företagen blir således en viktig del av innovationsprocessen att hela tiden hitta nya medarbetare samt att kompetensutveckla medarbetarna. Organisering av företagets interna kunskapsbank ser något olika ut beroende på företagets storlek. I mindre företag med ett fåtal anställda blir det enklare att sprida idéer, erfarenheter och kunskap muntligt, utan att behöva organisera

stora möten eller ta hjälp av extensiv dokumentation. Större företag med mer resurser har möjlighet att spendera mer på internutbildningar och kompetensutveckling för att anställda ska vara uppdaterade inom olika metoder och/eller ny teknik etc. med målet att kunna ligga steget före konkurrenter. De intervjuade företagen har i regel egna internutbildningar och framförallt de större företagen använder sig av dokumenterade arbetsmodeller/-processer/metoder för att anställda ska jobba på liknande sätt.

Ett par av de mindre företagen anger att dem bland annat uppdaterar sin kunskap genom att läsa affärstidningar, facklitteratur, ha regelbundna möten och ibland anlita en utomstående expert inom en viss metod eller dylikt som företaget använder sig av. En av de intervjuade på ett av IT-konsultföretagen beskrev utveckling av tjänsteutbudet som följer:

”Vår innovationsprocess är ingen rak process där våra anställda sitter och klurar på nya idéer på kammaren som man sedan försöker sälja in hos våra kunder, utan den uppdateras och förändras kontinuerligt. Vi måste hela tiden vara uppmärksamma på och lyhörda på vad vår kund vill ha! Detta sker både genom val av arbetsmetoder och genom kontinuerlig uppföljning med kunden. Vi jobbar mycket med en ganska djuplodande NKI-undersökning till exempel, där vi också ställer frågor om utvecklingsbehov.”

Det är vidare viktigt att skapa en positiv attityd till förändring i bolaget menar många intervjupersoner. Här lyfter man fram ledningens roll och betydelse för att skapa denna kultur. Så här säger ett av de tillverkande företagen.

”För oss är det oerhört viktigt att vi har en kultur på företaget där alla som har en idé eller ett uppslag kommer till tals. Vi försöker att tänka brett och sedan trätta ner förslagen – det kan vara alltifrån en idé om hur något av våra erbjudanden kan göras bättre till ett förslag av typen, borde vi inte försöka närma oss den eller den kunden?”

Kunderna är oerhört viktiga för hela innovationsprocessen

Som fastslogs i föregående avsnitt så är kunderna oerhört viktiga för företagets innovationsprocess (även för de mer forskningsnära företagen). Detta är inget nytt utan framkommer ofta när produktutveckling och innovation ska diskuteras, i synnerhet tjänsteinnovationer. Särskilt viktigt förefaller det vara att företaget kan utvecklas med en kompetent, riskvillig och krävande kund som kan företräda marknaden. Samtliga företag eftersträvar också längre samarbeten då det tar lång tid att inleda nya kundrelationer och då ny kundbearbetning är förknippad med höga kostnader. Då en nöjd kund visar större förtroende, kan längre kundsamarbeten framförallt resultera i möjligheten att utveckla mer komplexa produkter och processer.

Att ha en struktur som kan hantera den löpande utvecklingsprocessen

De rutiner som diskuteras i intervjuerna är framförallt sådana som handlar om kontinuerliga möten och träffar med marknaden. När det gäller arbetsprocesser är alla respondenter överens om att det är viktigt med rutiner. Det går inte att planera alla händelser eller bemöta dem på ett formaliserat sätt. Vad som karaktäriserar företagen är att arbetet mestadels är informellt och personligt. Vad som kan bli lidande i bristen på rutiner, menar flera av respondenter, är att de brister i omvärldsbevakning och administrativa arbeten som att utvärdera och lära av det kontinuerliga arbetet. Man framhåller också att det marknadsförings- och säljprocessen kan bli lidande.

”För utvecklingen är det nödvändigt med resurser och kompetens. Resurser i tid och pengar, eller fysisk resurs som maskiner och teknik. Tid är kanske största flaskhalsen. Som ett utvecklingsföretag så får man jobba med sina flaskhalsar hela tiden.”

Samtidigt så lyfter många fram just rutinerna som en framgångsfaktor, det vill säga om man tittar tillbaka på sitt företag så kan man se att en tydlig rutinisering av olika verksamheter lett till framgångar. En viktig del i hur dessa bolag arbetar och som många lyfter fram som något som karaktäriserar varför man varit lyckosamma handlar alltså om att man gjort sitt arbete mer strategiskt. Bland de idéer som kommer fram inom företaget kommer dessa naturligtvis från organisationen, men många gånger från kunderna, marknaden. Just en viktig del som lyfts fram av flera av de intervjuade handlar om att hela tiden förbättra och uppgradera försäljningsprocessen och hur man bearbetar och når fram till nya kunder eller identifierar nya marknadssegment. Och framförallt arbetar för att behålla sina kunder.

”Det är en kombination av flera saker. Vi har förstått den förändring som är i branschen, och vi har nischat oss så att vi blivit duktiga på det vi gör. Nischen är en kompetensnisch inom en datateknik. Vi har en fin kundstock också. Vi ser till att leverera med kvalitet. Vi har en kultur där vi skapar långsiktiga affärsrelationer.”

En viktig kvalitet i organisationen är att kunna strategiskt och taktiskt hantera de hinder och motstånd som en utvecklingsprocess kan innebära. Detta motstånd kan vara både internt inom företaget och externa marknadsmotstånd. Det är svårt att generalisera vilka utmaningar som är vanligast enligt de intervjuade företagen. En framgångsrik innovationsprocess kräver dock struktur och förmåga inom alla faser (samt förmåga att knyta till sig olika typer av resurser och att arbeta strategiskt).

”Det är nog kontinuiteten i vårt utvecklingsarbete, oavsett om det gäller hur vi arbetar eller hur vi produktutvecklar. Vi är väldigt beroende av hur vi har tid att hitta jobba strukturerat. Även fast vi varit verksamma sedan 1998. Vi identifierar hela tiden nya affärer eller nya sätt som vi skulle kunna jobba på, nya idéer. Men ibland rullar det ändå bara på i gamla hjulspår.”

Att dela upp och specialisera organisationen förefaller också vara ett mycket viktigt arbetsätt för att stärka organisationens utvecklingskraft. Utan att dra för långa slutsatser utifrån intervjuerna så förefaller detta också delvis vara en faktor som starkt förklarar varför de framgångsrika företagen är framgångsrika, nämligen att man förmår att organisera sina processer effektivt, oavsett fas.

3.2.6 Ägarnas vilja att finansiera utvecklingsarbetet är mycket viktig

En viktig resurs för utvecklingsarbete är naturligtvis pengar. Här kan man se att bolagen använt sig av lite olika strategier. Vissa av företagen har i ett tidigt skede erhållit olika typer av offentlig finansiering. I något fall har bolagen tagit in medel från riskkapital. De flesta företagen har dock finansierat sitt utvecklingsarbete med eget kapital. Antingen att ägarna skjutit till av vinstmedel för att genomföra innovationsarbetet. Eller så har man tagit in nya ägare. Att finansiera utvecklingsarbete med lån är också vanligt (förutom ägarkapital). Flera av bolagen framhåller att man varit skeptisk till att ta in externt kapital eftersom man velat behålla kontrollen över företaget.

”Verksamheten byggde i början mycket på att vi licensierade ut patent till företag. För de pengarna har vi kunnat finansiera vår egen produktutveckling. En innovation kom 2007 som varit väldigt framgångsrik, och används på många laboratorier. Vi har även lanserat en ny produkt 1 mars i år. Vi har varit försiktiga med att ta in kapital. Detta

har varit strategiskt för att inte lämna kontrollen till något extern part. Hade vi haft mer finansiering så hade det kunnat gått fortare i och för sig. Så är det även idag, vi väljer en fortsatt försiktig linje, även om vi nu tagit in VC-kapital.”

De bolag som har förändrat sin ägarstruktur sedan starten 1998 eller 2004 har delvis gjort det för att få monetära resurser för utvecklingsarbetet, men lika ofta är det också en för att få tillstånd en förändring av innovationsprocessen som varit skälet. I den bemärkelsen att externa ägare kommer in och lägger fram nya strategier eller för in ny kompetens som påverkar innovationsprocessen, i synnerhet kommersialiseringsfasen.

”I början körde man bara på. Det var en del entusiaster i början. 2009 kom Volvo in som delägare, vilket ledde till att verksamheten stramades upp ganska mycket. Volvo hjälpte till att forma organisationen från akademisk till mer kommersiellt anpassad.”

4 Avslutande diskussion

4.1 Kommentrar om metod och företagspopulationen

En slutsats av denna studie är att ansatsen är intressant och verkar fungera. Urvalsmetoden förefaller vara produktiv och användbar även om vissa finjusteringar kan behöva göras. En aspekt som kan och bör diskuteras i urvalet är de selektionskriterier som valdes. Här skulle man kunna utveckla dessa ytterligare, i synnerhet om man vill få ökad jämförbarhet mellan olika kohorter. I realiteten så är det tuffare krav för 2004-företagen än för 1998-företagen i denna undersökning (10 anställda och minst 10 miljoner SEK i omsättning är ”enklare” för 1998-företagen att uppnå). Det innebär att kraven kanske skulle vara hårdare på 1998-gruppen.

Populationen som studerats består av samtliga aktiebolag med registreringsår 1998 eller 2004, och som fortfarande bedrivit verksamhet år 2013. Populationen som startat år 1998 består av 5 860 företag, medan populationen som startat år 2004 består av 12 212 företag. Utvecklingen för dessa företag har följts mellan år 2007–2011. Detta innebär att utvecklingen följts från den tidpunkt då företagen varit nio respektive tre år gamla. En viktig observation är att antalet företag som är snabbväxare visar sig vara relativt begränsat när man bryter ner dem i olika kohorter/branscher, vilket visas i tabell 2.

Tabell 2 Företag som återstår efter urval företag, antal per kategori

Startår Bransch	1998 FoU	1998 IKT**	1998 Tillverkn.***	2004 FoU*	2004 IKT**	2004 Tillverkn.***
Steg 1. Kvantitativ urvalsprocess	7	26	80	2	38	89
Steg 2 Kvalitativ Urvalsprocess	3	10	7	2	10	10

*SNI2007-kod 72, ** SNI2007-kod 62, *** SNI2007-kod 10–33

4.2 Kan några skillnader utläsas mellan företagen?

Även om syftet inte primärt varit att belägga om det föreligger några systematiska skillnader mellan företagen, så har ändå en fråga varit huruvida man kan se någon skillnad mellan de företag som är toppföretag och de företag som är medianföretag. Vål medvetna om att intervjuunderlaget är litet så tänker vi oss ändå försöka besvara frågan, om än tentativt.

Vid en första snabb anblick är det svårt att utifrån intervjuerna identifiera någon direkt skillnad. Företagen förefaller arbeta med liknande innovationsprocesser i de olika faserna. Varför vissa företag är toppföretag och andra medianföretag torde därför kanske ha andra förklaringar. En sådan kan vara att det spelar roll vilket produkt- eller tjänstesegment man arbetar inom och att även externa faktorer som konjunktur, kunders betalningsvilja etc. spelar roll. En annan förklaring kan naturligtvis vara kvalitativ. De företag som gått bättre kanske har en bättre säljkår eller har bättre samarbetspartners, som i högre grad kan leverera värde till det erbjudande som toppföretaget har.

Skulle man ändå försöka ge sig på en, om än grov, generalisering så förefaller det – om man väger samman de intervjuade företagen – som att toppföretagen möjligen har organiserat sig bättre i de olika faserna. Det vill säga att medianföretagens arbete kännetecknas av ett lite mer ad hoc-mässigt förhållningssätt. Ett av medianföretagen uttrycker det på följande sätt:

”Nej, vi har ingen modell, vi jobbar väldigt ad hoc och på magkänsla.”

Möjligen skulle man också kunna hävda att toppföretagen i något större utsträckning är etablerade på marknader utanför Sverige. Detta – samt om toppföretagen har bättre organiserad verksamhet för utveckling och innovation – behöver dock undersökas i större skala för att några säkra slutsatser ska kunna dras.

Däremot märks det en del skillnader mellan företagen som etablerats 1998 och företagen som startade 2004. Även mellan branscher märks vissa skillnader. Om vi tar skillnader som märks mellan olika startår så är det generellt att 1998-företagen har mer av strukturerade processer på plats. Det handlar här om alltifrån att ha en större organisation till att ha en tydligare organisation för affärs- och produktutveckling. Det ska dock i sammanhanget sägas att vissa av företagen som startats 2004 också har utvecklat sin organisation för innovation.

Det finns också vissa skillnader mellan de olika klassificeringar av företagen som använts i studien. Generellt kan man säga att forskningsföretagen förefaller vara mer internationellt orienterade jämfört med de övriga företagen, i synnerhet jämfört med IT-företagen som i större utsträckning arbetar på en nationell marknad. Det IT-företag (toppföretag) som startades 1998 är dock också till en viss del verksam på marknader utanför Sverige. Även medianföretaget, om än i liten skala och mer av en tillfällighet. Detta gäller också för tillverkningsföretagen, även om ett av 2004-företagen håller på att initiera en internationaliseringsprocess.

”Vi har börjat titta på exportmarknaden nu. Har sålt en del till nordiska länder på sistone, främst Danmark och Finland. Dock är det fortfarande i mindre skala.”

Det finns även skillnader mellan de olika grupperingarna när det gäller exempelvis koppling till universitet, högskolor och forskningsinstitut, där forskningsföretagen, föga förvånande, ligger närmare traditionell forskning. Det hänger bland annat samman med att alla dessa företag finns inom någon del av Life Science. Dessa förefaller också mer beroende av patent för sina produkter. Vidare förefaller dessa kännetecknas av att de i högre grad haft extern finansiering från någon offentlig aktör (och också faktiskt finansierat sin utveckling med externt ägarkapital). Företagen i de andra branscherna, med något undantag, ligger längre från akademisk forskning. Det gäller i synnerhet IT-företagen som i princip inte har någon annan koppling till den akademiska världen annat än att universitet och högskolor är viktiga som utbildare.

Avslutningsvis är det dock viktigt att framhålla att intervjupopulationen är liten och att en mer fördjupad studie skulle behöva göras för att undersöka om dessa skillnader är signifikanta eller om det bara är tillfälligheter beroende på de enskilda företag som valts ut.

4.3 Finns det några lärdomar att dra när det gäller SCB:s innovationsenkät?

Ett delsyfte med studien har varit att undersöka om de intervjuade företagens svar innebär att det finns lärdomar att dra för SCB när det gäller den undersökning man genomför

rörande företagens innovationsverksamhet. Är det något i enkäten som skulle behöva modifieras?

Om vi börjar på en övergripande nivå så måste det framhållas att de olika frågeområden och de enskilda alternativen inom respektive frågeområde i stor utsträckning fångar dimensioner som dessa företag lyft fram. Med detta i åtanke, så finns det ändå ett antal aspekter som skulle behöva diskuteras i SCB:s enkät. En första aspekt handlar om själva begreppet innovation. Det förefaller som om företagen är obekväma med begreppet *innovation* och att man i högre grad föredrar begrepp som produktutveckling, affärsutveckling etc. Trots det mjuka innovationsbegrepp som används i SCB:s enkät så kanske flera av de snabbväxande företagen inte finns med som innovatörer i undersökningen därför att de inte bedömer sin utvecklingsverksamhet vara av innovationskaraktär.

Om vi återvänder till vår figur inledningsvis (Figur 1), och utgår från att innovationsprocessen sker i ett antal faser, faser som egentligen endast skenbart är linjära, så är en fråga att fundera över att be företagen beskriva hur man löser ett antal funktioner som är viktiga i respektive fas samt hur man löser det faktum att processen inte är linjär. Vi kan också se att det för många av de intervjuade företagen egentligen handlar om en mycket inkrementell process, där mycket av utvecklingskraften möjliggörs av att företaget har en förmåga att kombinera resurser (kunskap, samarbetspartners etc.) och på så sätt skapa ett attraktivt erbjudande som gör att den ursprungliga idén fungerar på en marknad.

I synnerhet här tror vi att ett frågeområde som mer detaljerat behandlar frågor som rör hur företagen arbetar i kommersialiseringsfasen vore intressant att utveckla. Det finns frågor i enkäten som rör företagens eventuella introduktion av en marknadsinnovation, men egentligen inte specifika frågor som rör hur man arbetar med kommersialisering, samt vilka utmaningarna är i detta sammanhang. Här kan man tänka sig frågor som rör alltifrån organisation av att tillskansa sig marknadskunskap till frågor om hur man strukturerar sin marknadsförings- och försäljningsprocess. Här skulle man också kunna tänka sig frågor som rör vilka utmaningar som kan kopplas till eventuella kunskaps- och kompetensbehov. Att nyrekrytera kompetens för att utveckla en innovation förefaller vara ett viktigt sätt företagen arbetar på. En fråga om detta skulle kunna inkluderas i SCB:s enkät.

I den svenska innovationsundersökningen har frågor som rör just betydelsen av dessa övriga innovationskällor tagits bort men här visar således intervjuerna att de inte bör uteslutas i kommande undersökningar. En ytterligare dimension som framkommit är att företagen lyfter fram betydelsen av nyckelpersoner för innovationsprocessen (idégivaren/-arna, entreprenören/-erna men också exempelvis marknadsföringspersonal och försäljningspersonal). I detta sammanhang lyfts också exempelvis personalens kompetens och betydelse fram. Här kan man exempelvis tänka sig att ta med ett frågeblock som beskriver hur företaget arbetar med att använda personalen i de olika faserna.

4.4 Behov av fördjupade studier?

Kunskap och data om snabbväxande företag är således fortfarande bristfällig vilket är problematiskt ur ett innovationspolitiskt perspektiv. Bör och kan man stödja snabbväxare? Och i så fall med vilka typer av generella eller specifika åtgärder? Behovet av mer kunskap om dessa företags betydelse för innovation och sysselsättning är därför fortsatt viktig. Ett första område har redan indikerats, nämligen att antalet snabbväxande företag inte är överdrivet många när man ser till specifika kohorter. Det skulle vara viktigt att fånga hur många dessa snabbväxare egentligen är, samt följa hur pass länge ett företag ”klarar av” att växa snabbt.

Ett andra intressant område för fortsatta studier vore att identifiera ett antal kohorter med extrema snabbväxare och genom att skicka SCB:s enkät till dessa för att se om företagen är med i den svenska innovationsundersökningen eller om de vuxit utan att bedriva innovationsverksamhet.

Ett ytterligare förslag på kompletterande studier, baserad på metodiken med fördjupade fallstudier, skulle kunna vara att undersöka en innovationsprocess där inte bara det innovativa snabbväxande företaget ingår utan också andra aktörer. Syftet är att i ännu högre grad fånga "hur-processen" genom intervjuer med bland annat kunder och leverantörer. En ytterligare dimension är att fördjupa kunskapen om är vad som verkar vara mer generella faktorer som påverkar snabb tillväxt och vad som verkar vara företagsspecifikt (till exempel karismatiska företagsledare).

Bilaga 1: Intervjuade företag

Företag med startår 2004

Företag inom vetenskaplig forskning och utveckling, startat 2004 (toppföretag)

Företag med ägare bestående av grundare samt en extern part med 6 anställda. Omsättningen ligger på ca 3 Mkr. Verksamheten är lokaliserad i Stockholm, och den största delen av omsättningen härstammar från den amerikanske och den europeiska marknaden. Den svenska marknaden är mycket liten. Företaget är verksamt inom medicin och riktar in sig på att tillhandahålla lösningar för att analysera svårare sjukdomar.

Företag inom vetenskaplig forskning och utveckling, startat 2004 (medianföretag)

Detta företag har en omsättning på ca 30 Mkr och 35 anställda. Företaget är beläget i Uppsala. Ägarna består till hälften grundarna samt till hälften av ett riskkapitalbolag. Verksamheten bygger på universitetsforskning, och de produkter och tjänster som erbjuds mäter och analyserar proteiner och DNA i kroppen. Bland annat erbjuds tjänster och produkter inom cancerforskning. Försäljningen är global, Sverige står endast för en liten del av omsättningen. De största marknaderna är Japan, de europeiska länderna samt USA.

IT-Konsultföretag startat 2004 (toppföretag)

Företag med 4 delägare med ungefär lika stora ägarandelar. Företaget har en omsättning på ungefär 15 Mkr och 22 anställda. Företaget är beläget i norra Sverige, men erbjuder tjänster i hela landet. Viss marginell försäljning sker dock i andra länder. Företaget erbjuder tjänster inom digital kommunikation som hjälper företagen att förbättra verksamhetsprocesser, såsom intranätsstrukturer och ärendehanteringssystem. Ofta bygger erbjudandena på olika former av cloud-tjänster.

IT-Konsultföretag startat 2004 (medianföretag)

Företag med 2 delägare som även grundat företaget. I företaget finns ca 15 anställda och en omsättning på ungefär 10 Mkr. Huvudkontoret ligger i en mindre ort i Västsverige. Företaget erbjuder breda molnbaserade IT-lösningar för företag inom transportbranschen. Tjänsterna är fokuserade på hantering av företagets personal. Företagets omsättning härstammar från en jämnt utspridd verksamhet över Sverige.

Tillverkningsföretag startat 2004 (toppföretag)

Familjeägt företag delat ägarskap mellan två familjemedlemmar. Omsättning på ungefär 45 Mkr och ca 15 anställda. Huvudkontoret är beläget i Västerås. Försäljning sker främst inom Sverige, med vissa kunder i övriga Norden. Enstaka kunder finns även i övriga Europa. Företaget arbetar med tryckeriverksamhet med inriktning på större slutprodukter, såsom affischer, utomhusreklam, skyltar och vissa inredningsprodukter.

Tillverkningsföretag startat 2004 (medianföretag)

Företag som erbjuder produkter som härstammar från universitetsforskning, med 11 anställda och ungefär 8 Mkr i omsättning. Grundarna äger 1/3 av företaget och 2/3 ägs av företaget ägs av andra parter. I princip all försäljning sker inom Sverige, dock sker viss försäljning i mindre skala även inom de nordiska länderna. Företaget erbjuder storskaliga

produkter inom energi och värmeöverföring till industrin. Främst erbjuds fysiska produkter, men även viss service på de levererade varorna.

Företag med startår 1998

Företag inom vetenskaplig forskning och utveckling, startat 1998 (toppföretag)

Läkemedelsföretag som är helägt dotterbolag till ett danskt bolag. Företaget är lokaliserat till Göteborg och omsatte senaste bokslut knappt 180 miljoner och har ett 40 tal anställda. Företaget arbetar med läkemedel för att förbättra behandlingar av psykiska och neurologiska sjukdomar. Företaget är under avveckling 2013 (men var verksamt under perioden 2007–2011).

Företag inom vetenskaplig forskning och utveckling, startat 1998 (medianföretag)

Medicinteknikföretag i Göteborg. Omsättning senaste bokslutsår 57 miljoner. Knappt 30 anställda. Företaget producerar medicinska simuleringssystem för utbildning och bedömning av sjukvårdspersonal i en realistisk och riskfri miljö. Företaget huvudsakligen verksamt på en global marknad. Dotterbolag i USA och Schweiz.

IT-Konsultföretag startat 1998 (toppföretag)

Ägarlett IT-konsultföretag som omsätter knappt 60 miljoner kronor och har drygt 50 anställda. Företaget har huvudkontor i Göteborg, men har också kontor i bl.a. Stockholm. Företaget arbetar med att Företaget har merparten av sina kunder på den svenska marknaden, men har också en del internationella uppdrag. Företaget arbetar med att erbjuda sina kunder portaler (intranät, extranät och publika webbsajter samt tillämpningar som ofta förknippas med portaler, till exempel sök, beslutsstöd, ledningssystem och projekthantering). Företaget har merparten av sina kunder på den svenska marknaden, men har också en del internationella uppdrag.

IT-Konsultföretag startat 1998 (medianföretag)

Ägarlett IT-företag som omsätter cirka 12 miljoner, har 12 heltidsanställda och är lokaliserat till Stockholm. Företaget arbetar med två typer av tjänster: webbutveckling samt arkitektur, drift och support. Företaget arbetar tillsammans med andra webbyråer som då står för design och formgivning. Inom ramen för webbutveckling arbetar man också med affärsutveckling, konceptutveckling och konsulterande verksamhet när det gäller tekniklösningar. Företaget har merparten av sina kunder på den svenska marknaden, men har också en del internationella uppdrag, bland annat i Kanada.

Tillverkande företag startat 1998 (toppföretag)

Företag som är lokaliserat till flera platser i Sverige. Företaget omsatte runt 100 miljoner SEK och har cirka 90 anställda. Företaget erbjuder olika typer av servicetjänster till järnvägsföretag och andra företag som bedriver verksamhet inom spårbunden transport. Företaget är främst verksamt på den svenska marknaden.

Tillverkande företag startat 1998 (medianföretag)

Blekingebaserat ägarlett företag som omsatte runt 40 miljoner och har cirka 10 anställda i Sverige. Företaget erbjuder tjänster och produkter inom vattenbaserad skärteknik, ofta som underleverantörer till exempelvis robotikföretag. Företaget har ett svenskt dotterbolag, samt ett dotterbolag i Tjeckien och ett i Tyskland. Företaget arbetar via agenter i cirka 50 länder.

Bilaga 2: Metodbeskrivning

I detta avsnitt beskrivs hur processen för att sortera fram och välja ut företag inom ramen för denna studie formats. Processen har skett i två övergripande steg. I ett inledande skede har kvantitativ data över de företag som ingår i studien sammanställts, och utifrån analyser av nyckeltal har ett första urval av intressanta kandidater sorterats ut för vidare fördjupning.⁸ I nästföljande steg har kvalitativa analyser av kandidatföretagen genomförts för att närmare bedöma vilka företag som kvalificerat sig för vidare studier. De två stegen beskrivs utförligare i avsnitten nedan.

Populationen som studerats består av samtliga aktiebolag med registreringsår 1998 eller 2004, och som fortfarande bedrivit verksamhet år 2013. Populationen som startat år 1998 består av 4 848 företag (aktiebolag) år 2011, medan populationen som startat år 2004 består av 10 612 företag (aktiebolag) 2011. Vi har sedan följt utvecklingen för dessa företag mellan år 2007–2011. Detta innebär att vi följt utvecklingen för företagen från den tidpunkt då de varit nio respektive tre år gamla. I Tabellen redovisas antalet företag som förekommer i databasen år 2011 före studiens urvalsprocess. Av tabellen framgår att det antalet företag i de branscher som studien fokuserar utgör en liten andel av totalen.⁹

Tabell 3 Aktiva företag 2011 för de två kohorterna per sektor, antal

Startår Bransch	1998 FoU***	1998 IKT**	1998 Tillv*	1998 Övriga branscher	2004 FoU***	2004 IKT**	2004 Tillv*	2004 Övriga branscher
Antal företag med mindre än 10 anställda	35	268	441	4 022	78	385	734	8 979
Antal företag med minst 10 anställda	10	47	170	826	15	86	197	1 633
Totalt	45	315	611	4 848	93	471	931	10 612

*SNI 10–33, ** SNI 62, ***SNI 72.

⁸ Samtliga kvantitativa beräkningar har genomförts med hjälp av statistikprogrammet R, version 2.15.2.

⁹ 1998 nyregistrerades 14 915 aktiebolag och 2004 19 288 vilket indikerar på en "överlevnadsandel på cirka 33 procent för företag registrerades 13 år tidigare (1998) och 55 procent för de som registrerades sju år tidigare (2004).

Kvantitativ urvalsmetod

Den kvantitativa urvalsmetoden har innefattat en sammanställning och analys av företags nyckeltal för att utifrån givna kriterier skapa ett första urval av intressanta företag för djupare analys.¹⁰ I ett första urval har följande kriterier ställs:

- Minst 10 anställda bokslutsåret 2011
- Företagens omsättning var större än noll år 2007 samt år 2011
- Exakt 4 år mellan årsboksluten
- Exakt 1 år inom respektive bokslut

Minimiantalet 10 anställda har valts för att begränsa studien till företag som har en viss minimistorlek på verksamheten. Detta innebär att exempelvis enmansföretag inte ingår i det slutliga urvalet. Företagens omsättningsnivåer har även villkorats till att vara på en nivå över noll vid båda mättillfällena. Detta för att undvika att företagen varit vilande och inte bedrivit aktiv verksamhet.

Ett problem med att jämföra tillväxttakten framför allt i mindre företag är att relativt många företag använder sig av brutna räkenskapsår, och i vissa fall ändrat slutdatum för bokslut mellan åren. Detta innebär att det för vissa företag inte har passerat exakt fyra år mellan boksluten 2007–2011. För jämförbarhetens skull har ett villkor för urvalen varit att boksluten skett med exakt 4 års mellanrum. Dock innebär detta även att företag som inte redovisat boksluten med exakt 4 års mellanrum utgår från urvalet. Ett ytterligare kriterium för urval är att företagen i boksluten år 2007 och 2011 redovisat räkenskaper för exakt 1 år. Detta kriterium har valts för att kunna jämföra värdena i respektive bokslut på ett adekvat sätt.

Efter urvalsprocessen utifrån de kriterier som beskrivits ovan, har vi inom respektive ålderskategori fördelat företagen i olika bransch kategorier. De bransch kategorier som valts ut inom ramen för denna undersökning är tillverkning (SNI2007-kod 10–33), data-programmering, datakonsultverksamhet o.d. (SNI2007-kod 62) samt vetenskaplig forskning och utveckling (SNI2007-kod 72).

Företagen har inom respektive bransch sedan sorterats utifrån tillväxttakt mellan år 2007–2011, definierat som procentuell tillväxt i omsättning. Vi har identifierat de företag som har haft störst tillväxt, respektive företag vars tillväxttakt legat på en mediannivå. Sammantaget innebär detta att företagen kan kategoriseras in i tre olika dimensioner:

- Ålder
- Branschtillhörighet
- Tillväxttakt

Tabell 4 nedan visar omsättningsutvecklingen samt antalet företag indelade i dimensionerna ålder samt branschindelning. Något som kan noteras är att antalet företag i respektive kategori i stor utsträckning skiljer sig mellan branscherna. Antal företag inom forskning och utveckling uppgår till 7 respektive 2 i årskullarna 1998 respektive 2004. Tillverkningsföretagen är betydligt fler, med 80 och 89 företag i respektive årskategori. Antalet IT-företag ligger på 26 respektive 38 stycken.

¹⁰ Data över företagens bokslut från år 2007 har beställts från UC. Företagsdata från 2011 har extraherats ur databasen Affärsdata.

Även utvecklingen i tillväxt skiljer sig mellan de olika kategorierna. Företag som startat 2004 och är verksamma inom forskning och utveckling visar den högsta mediantillväxten, 231 procent. Dock ingår endast två företag i denna kategori, vilket innebär att urvalet är för litet för att generella slutsatser ska kunna dras.

Tabell 4 Förändring i omsättning (tillväxt), procent

Startår Bransch	1998 FoU*	1998 IKT**	1998 Tillv***	2004 FoU*	2004 IKT**	2004 Tillv***
Max	12 584	180	5 335	411	715	101 010
Median	5	39	15	231	94	33
Medel	1 872	50	106	231	138	1 315
Min	-31	-27	-70	-51	-53	-52
Antal företag	7	26	80	2	38	89

*SNI2007-kod 72, ** SNI2007-kod 62, ** SNI2007-kod 72

Tabell 5 visar nivån på omsättning 2011 för urvalen i respektive bransch- och ålderskategori. Generellt ligger företagen som registrerats år 1998 på en högre omsättningsnivå än företagen som registrerats år 2004. Detta är naturligt eftersom företag som registrerats 1998 haft längre tid på sig att bygga upp sin verksamhet, och mönstret återspeglas i samtliga tre branschkatégorier.

Inom respektive årskull visar företagen inom tillverkningsbranschen högst genomsnittliga omsättningsnivåer. Dock beror detta i stor utsträckning på ett fåtal stora företag som drar upp genomsnittet. Om mediannivåerna jämförs hamnar tillverkningsindustrin istället på en andraplats inom respektive årskull.

Tabell 5 Omsättning 2011 (tkr)

Startår Bransch	1998 FoU	1998 ITK	1998 Tillv	2004 FoU	2004 ITK	2004 Tillv
Max	177 830	686 959	4 145 004	46 729	574 313	598 234
Median	43 676	32 010	36 312	33 364	13 512	27 107
Medel	50 980	99 463	153 403	33 364	35 426	65 504
Min	2 167	9 002	4 825	19 998	6 359	3 512
Antal företag	7	26	80	2	38	89

I Tabell 6 nedan visas antalet anställda år 2011 inom respektive urval. Ett kriterium i urvalet är att det minsta antalet anställda uppgår till 10, vilket återspeglas i tabellen då fyra av de sex kategorierna har 10 som minsta antal anställda. Inom forskning och utveckling når inget företag den nedre gränsen för antal anställda.

Tabell 6 Anställda 2011 (%)

Startår Bransch	1998 FoU	1998 ITK	1998 Tillv	2004 FoU	2004 ITK	2004 Tillv
Max	55	374	950	26	388	317
Median	26	19	19	26	13	16
Medel	30	61	53	26	27	35
Min	13	10	10	25	10	10
Antal företag	7	26	80	2	38	89

Kvalitativ urvalsmetod

Efter den kvantitativa urvalsprocessen har vi genomfört kvalitativa bedömningar av företagen inom respektive ålders-, bransch- och tillväxtkategori. Kvalitativa bedömningar har gjorts om företagen uppfyllt de grundläggande kriterier som krävts för att ingå i urvalet. Kriterierna har varit följande:

- Företaget ska ej ha ingått i en större koncern¹¹
- Företaget ska ha startat vid registreringsåret
- Företaget ska ej ha utländska ägare¹²

Den kvalitativa bedömningen har gjorts utifrån exempelvis hemsidor och årsredovisningar. Den kvalitativa urvalsprocessen resulterade i att antalet företag i urvalet reducerades ytterligare. Tabell 7 visar antalet företag i respektive kategori som återstod efter den kvalitativa urvalsprocessen. Utöver uppdelningen i ålders- och branschkategori, framgår även huruvida företagen har kategoriserats som snabbväxare, ”gaseller”, eller huruvida tillväxten i företaget varit av mediankaraktär.

Tabell 7 Antal kandidatföretag

Startår Bransch	1998 FoU	1998 ITK	1998 Tillv	2004 FoU	2004 ITK	2004 Tillv
”Gaseller”	2	6	4	1*	5	5
Mediantillväxt	1	4	3	1	5	5

*Mindre än 10 anställda

Företagen som ligger till grund för underlaget i tabellen ovan har alla varit potentiella kandidater för en intervju kring innovationsarbete. Dock återstod inget företag att intervjua bland snabbväxare inom forskning och utveckling som registrerats 2004. Därför gjordes ett undantag för denna kategori och ett företag med mindre än 10 anställda (dock över 5) kontaktades. Totalt genomfördes 12 intervjuer, där en intervju gjordes med ett företag ur respektive kategori i Tabell 7.

¹¹ Med ett undantag, när det gäller forskningsföretagen eftersom vi inte hade hittat något annat företag.

¹² Med ett undantag, när det gäller forskningsföretagen eftersom vi inte hade hittat något annat företag.

Bilaga 3: Intervjuguide

Bakgrundsinformation

Intervjuperson

Intervjuare

Företagets namn

IP:s befattning/titel

Ägarstruktur

(om det behövs berätta lite mer om företagets produkt/tjänst)

Allmän information om företaget

1. På vilka geografiska marknader såldes era varor under åren 2007–2011?
2. Vilken geografisk marknad utgjorde den största?
3. Vad är den viktigaste anledningen till att ert företag kunnat utvecklas de senaste åren? Vad är utvecklingen ett resultat av?
4. Vad har varit er viktigaste strategi för att utvecklas sedan 2007 och kan du beskriva denna?
5. Arbetar ni annorlunda jämfört med konkurrenterna i branschen (när det gäller att försöka utveckla företaget)?

Om företagets innovationsprocess

6. Har företaget infört någon innovation sedan 2007 – Har ni förbättrat och förnyat er verksamhet på något sätt sedan 2007?
7. Kan du beskriva vad som kännetecknade dessa förändringar ni utvecklade?
2. Vad har drivit på innovationsprocessen och hur arbetar företaget?
8. – Hur jobbar ni med att förbättra och förnya er verksamhet?
 - Hur gör ni; har ni någon särskild modell ni arbetar efter?
 - Arbetar ni kontinuerligt med detta?
9. Vad har varit viktigt för att ni har lyckats med detta (exempel som kan hjälpa den intervjuade på traven)?
10. Kan du lite mer detaljerat beskriva hur och på vilket sätt de faktorer du lyft fram är viktiga för er innovationsverksamhet? Kan du rangordna dem?
11. Kan du lite mer detaljerat beskriva vilka andra typer av aktörer samarbetar med/använder i ert utvecklingsarbete?
 - Mer specifikt, har ni samarbete med offentliga aktörer (universitet, finansiärer etc.)?
- Vilka andra samarbetspartners är viktiga och var finns era samarbetspartners lokaliserade? (regionalt, Sverige, Norden, Europa, USA, Kina eller Indien, övriga länder, ej aktuellt)
12. Kan du lite mer detaljerat hur ni finansierar ert förändringsarbete?

Vilka är utmaningarna för företagets innovationsarbete?

13. Finns det något som hindrar/begränsar ert tillväxtarbete?

14. Skiljer det sig åt mellan olika typer av förändringsprocesser (nya produkter, nya sätt att organisera arbetet, nya sätt att nå era marknader på)?

Be IP exemplifiera (affärsprocesser, produktutveckling, försäljning etc.)

15. Har ni haft något utvecklingsprojekt som ni valt att avbryta? Varför?

16. Avslutningsvis – Om du sammanfattar, vad är största faktorn till att ni har lyckats så bra med er tillväxt?

Tillväxtanalys, myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser, är en gränsöverskridande organisation med 60 anställda. Huvudkontoret ligger i Östersund och vi har verksamhet i Stockholm, Brasilia, New Delhi, Peking, Tokyo och Washington D.C.

Tillväxtanalys ansvarar för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser och därigenom medverkar vi till:

- stärkt svensk konkurrenskraft och skapande av förutsättningar för fler jobb i fler och växande företag
- utvecklingskraft i alla delar av landet med stärkt lokal och regional konkurrenskraft, hållbar tillväxt och hållbar regional utveckling

Utgångspunkten är att forma en politik där tillväxt och hållbar utveckling går hand i hand. Huvuduppdraget preciseras i instruktionen och i regleringsbrevet. Där framgår bland annat att myndigheten ska:

- arbeta med omvärldsbevakning och policyspaning och sprida kunskap om trender och tillväxtpolitik
- genomföra analyser och utvärderingar som bidrar till att riva tillväxthinder
- göra systemutvärderingar som underlättar prioritering och effektivisering av tillväxtpolitikens inriktning och utformning
- svara för produktion, utveckling och spridning av officiell statistik, fakta från databaser och tillgänglighetsanalyser

Om Working paper/PM-serien: Exempel på publikationer i serien är metodresonemang, delrapporter och underlagsrapporter.

Övriga serier:

Rapportserien – Tillväxtanalys huvudsakliga kanal för publikationer.

Statistikserien – löpande statistikproduktion.

Svar Direkt – uppdrag som ska redovisas med kort varsel.