

Innovation i små etablerade företag

Ett samspel nära kund och marknad

Erika Lind

Produktinnovation

Publikationslista

Denna uppsats baseras på tre artiklar vilka listas nedan:

Artikel 1

Lind, E., Grundström, C., (2021) *Strategic Renewal in Small Established Firms – a Matter of Balancing Now and (Moving) Onward*. Inskickad till Journal of Small Business and Entrepreneurship Development.

Denna artikel är tidigare presenterad som: **Lind, E.** och Lindh, I., *Different Shades of Strategic Renewal- Exploring the Mechanisms of Strategic Transformation in Small Established Firms*. Working paper vid Nordic Conference of Small Business Research, Luleå 23-25 maj, 2018.

Artikel 2

Karlsson, A, Öhrwall Rönnbäck, A., **Lind, E.**, (2017) *Innovation Processes in SMEs: Exploring the Influence of Varying Degrees of Control*, International Conference on Engineering Design (ICED 2017), Vancouver, Canada, 21-25 augusti, 2017.

Artikel 3

Lind, E., Karlsson, A., Öhrwall Rönnbäck, A., (2021) *Closing the Loop: The Role of Managerial Levers in the Innovation Process of Small Firms*. Ska skickas till tidskrift.

Denna artikel är tidigare presenterad som: **Lind, E.**, Karlsson, A., Öhrwall Rönnbäck, A.,(2017), *Constraints and Capacities in Small Established Firms: The Role of Managerial Levers in the Innovation Process* vid The XXVIII ISPIM Innovation Conference – Composing the Innovation Symphony, Wien, Österrike, 18-21 juni, 2017.

Sammanfattning

I tider av snabb teknisk utveckling, ändrade marknadsbehov, och allt starkare konkurrens är förmågan till innovation och förnyelse central, inte bara för det enskilda företaget utan för samhället i stort. För små företag är innovation särskilt viktigt eftersom begränsade resurser gör det svårt att konkurrera med andra medel. Specifikt gäller detta för gruppen små etablerade företag som, till skillnad från de start-up företag som ofta lyfts fram i forskning och media, inte har samma tillgång till kontakter eller intresse av riskkapital särskilt avsett att stödja innovation och snabb tillväxt.

Syftet med uppsatsen, bestående av en kappa och tre separata artiklar, är att undersöka innovation i små etablerade företag. Genom en översikt av befintlig forskning om innovation och förnyelse i små etablerade företag och användning av kvalitativa data från två separata, longitudinella studier med sammanlagt 14 fallföretag, bidrar uppsatsen till ökad kunskap om vad som kännetecknar innovation i små etablerade företag med utgångspunkt i den kontext som omger innovationsaktiviteterna.

Frågan om hur förmåga till innovation i företag kan förstärkas röner stort intresse i forskningen. Av de två litteraturströmmar som har identifierats i uppsatsen föreslår den ena formalisering av processer och rutiner som förutsättning för framgång, medan den andra är inriktad på vilka kännetecken hos ledning och organisation som främjar innovationsaktivitet och/eller innovationsprestanda.

Båda litteraturströmmarna, både den som förespråkar formalisering och den som fokuserar på kännetecken hos ledning och organisation, betonar vikten av att vara uppmärksam på kontextuella faktorer för förståelse av innovation men också för dessa faktorerers effekter på prestandan. Dock klagas inte i dessa litteraturströmmar vilka kontextuella faktorer, eller hur samspelet mellan dessa, specifikt påverkar innovationsaktiviteterna i små etablerade företag. Detta gap försvårar bedömningen av innovation i den relativt understuderade grupp som små etablerade företag utgör, och därmed även insikten om hur innovation kan förstärkas. Uppsatsen förklarar hur och varför innovation i små etablerade företag kan ses som en integrerad och agil process, präglad av en helhetssyn som speglar ledningens mål, visioner och förhållningssätt och det lärande som sker i relationen till kund men också av beslutsfattandets informella karaktär. Diskussionen omfattar nyckelaspekter i kontexten samt hur samspelet mellan dessa kan förstås och förstärkas i olika sammanhang.

Sammanfattningsvis föreslås att innovation i små etablerade företag består av aktiviteter integrerade i det samspel som ständigt pågår mellan företagens externa kontext, främst kunder och marknad, och interna förutsättningar, i huvudsak resurstillgång och ledningens förhållningssätt. Om än outtalade så utgör ledningens mål det ramverk som skapar ett helhetsperspektiv på aktiviteterna, och guidar beslutsfattandet som vanligen sker informellt och som ett resultat av det kontinuerliga lärande som sker i relationen till kund.

Abstract

In times of rapid technological development, changing market demands, and increasing competition, the ability to innovate and renew is crucial not only for the individual firm, but also for society as a whole. Innovation is considered to be of particular importance for small firms where limited resources hinder competing by other means. In particular, this is of relevance for small established firms which, unlike the start-ups receiving attention in media and research, often do not have access to or interest of contacts and venture capital aimed at innovation and fast growth.

This thesis, consisting of a cover story and three separate articles, investigates innovation in small established firms. By reviewing extant research on innovation and strategic renewal in small firms and using qualitative data from 14 case companies studied in two separate longitudinal studies, the thesis contributes to increased understanding of what characterizes innovation in small established firms, from the perspective of contextual factors surrounding the innovation activities.

The question of how to enhance a firm's ability to innovate attracts a lot of attention in research. This thesis has identified two streams of literature; one suggests formalized processes and routines as a prerequisite for success, while the other focuses on which characteristics of management and organization that support innovation activities and innovation performance.

Both streams of literature, the one promoting formalized processes and the one focusing on characteristics of management and organization, emphasize the importance of paying attention to not only contextual factors to understand innovation, but also the potential effects of these factors on performance. However, it is not made clear in these literature streams which contextual factors, or how the interplay between them, in particular influence innovation activities in small established firms. This gap makes it difficult to assess innovation in the relatively understudied group that small established firms constitute, and thereby also the insights of how innovation can be enhanced. The thesis suggests how and why innovation in small established firms can be understood as an integrated and agile process, characterized by a holistic view mirroring vision, goals and approach of the management, and the ongoing process of learning in the relations with customers, but also the informal characteristics of the decision-making. The discussion captures key contextual aspects but also how the interplay between these can be understood and enhanced in various contexts.

In sum, this thesis suggests that innovation in small established firms consists of activities integrated in the continuous interplay of the external context of the firm, in particular customer and market, and the internal conditions, mainly available resources and the management approach. Although not explicit, the vision and goals of the management constitute a framework that creates a holistic view of the activities, and also guides the usually informal decision-making, resulting from the continuous process of learning in relation to customers.

Förord

Jag är ett stort tack skyldig alla dem som gjort det möjligt för mig att gå i mål med detta arbete. Först och främst, mitt handledarteam; Anna Öhrwall Rönnbäck, Christina Grundström, Anna Karlsson och Peter Törlind som funnits till hands och bidragit med idéer, förutsättningar, stöd och samarbete under processen. Tack för tålamod och uthållighet! Jag vill rikta ett särskilt tack till Christina som lotsat mig genom slutfasen av arbetet och fått mig att tro på min förmåga alla gånger den sviktat.

Jag vill också tacka mina kollegor på Produktinnovation som alltid sträckt ut en hjälpande hand när så har behövts. Jag hoppas att någon gång få ge tillbaka.

Detta arbete har inte heller varit genomförbart utan den generositet som min andra arbetsgivare, Almi Nord, visat. Tack för den flexibla inställning som gett mig möjlighet att vara ledig för forskning i perioder.

Till sist, men inte minst, till min familj; vad jag är lycklig att ha er som påminnelse om vad som på riktigt är viktigt i livet.

Erika Lind

Skellefteå, maj 2021

Innehållsförteckning

1	INLEDNING.....	1
2	LITTERATURÖVERSIKT.....	5
2.1	Vad motiverar innovation i SEF?.....	5
2.2	Vad karaktäriserar innovation i SEF?	6
2.3	Ledning av innovation	7
3	METOD.....	13
3.1	Vetenskapssyn	13
3.2	Metodansats och metodstrategi	13
3.3	Forskningsdesign.....	14
3.4	Datainsamling.....	16
3.5	Dataanalys.....	18
4	SUMMERING AV ARTIKLAR SOM INGÅR I UPPSATSEN	21
4.1	Artikel 1	21
4.1.1	Summering artikel 1	21
4.1.2	Bidrag till uppsats	21
4.2	Artikel 2	22
4.2.1	Summering artikel 2	22
4.2.2	Bidrag till uppsats	22
4.3	Artikel 3	22
4.3.1	Summering av artikel 3	23
4.3.2	Bidrag till uppsats	23
4.4	Artiklarnas relation till varandra.....	23
5	INNOVATION I SEF – TEORETISERING OM KARAKTÄRISTIK	25
5.1	Integrerad innovation	25
5.1.1	Makrofaktorer	26
5.1.2	Kund.....	27
5.1.3	Ledningens förhållningssätt.....	28
5.1.4	Resurser	29
5.2	En helhet	29
5.2.1	Vision, mål och strategier, uttalade men ack så tydliga.....	30
5.2.2	Lärande	30
5.3	Agilitet	31
5.3.1	Handling går före beslut.....	31
6	SLUTSATSDISKUSSION.....	33
6.1	Slutsatser	33
6.2	Begränsningar och förslag till fortsatt forskning	34

1 Inledning

Detta kapitel ger en introduktion till den forskning som presenteras i denna uppsats genom att översiktligt belysa ämnets samhällsrelevans, aktuella forskningsströmmar samt de gap som denna uppsats adresserar.

Ett företags förmåga till innovation och förnyelse är en nyckelfaktor för dess konkurrenskraft och överlevnad (Coad, 2009; Storey & Greene, 2010; Grundström, Sjöström, Uddenberg & Öhrwall Rönnbäck, 2012) men också för samhället i stort (Europeiska unionen 2018). Särskilt viktigt bedöms innovation vara för små företag¹ där begränsade resurser kan göra det svårt att konkurrera med andra medel (Roth, Wetzel & Muller, 2011; Storey & Greene, 2010). Att små företag utgör 99 procent av det totala antalet företag inom EU, bidrar till 67 procent av alla arbetstillfällen (Europeiska unionen, 2018) och dessutom representerar hög grad av innovationsaktivitet (Love & Roper, 2015) gör innovation i små företag till ett intressant och ur samhällsperspektiv viktigt fenomen att öka kunskapen om. Samtidigt visar forskning (se t.ex. Balasubramanian & Lee, 2008) att ett företags ålder kan ha negativ inverkan på dess förmåga till innovation, vilket gör studium av specifikt små, på marknaden etablerade företag särskilt intressant. Små etablerade företag benämns härnäst även SEF i denna uppsats.

Medvetenheten om innovation och dess betydelse för samhällsutvecklingen har medfört ett stort intresse för att fånga dess innebörd. Detta har resulterat i beskrivningar inkluderande allt från vad innovation är till förutsättningar för eller hur innovation äger rum. Den bredd i användningsområden för innovation som finns representerad i litteraturen har inneburit en viss splittring avseende begreppets innebörd (Kline & Rosenberg, 1986; Baregheh, Rowley & Sambrook, 2009; Love & Roper, 2015). De flesta forskare verkar dock vara överens om att kärnan i innovation utgörs av skapandet av nytt värde och att den värdeskapande dimensionen är det som skiljer innovation från förnyelse i mer generell mening. Definitionsmässigt utgår denna studie från OECD:s (OECD/Eurostat, 2018) definition som säger att åtskillnad ska göras mellan innovation som ett resultat, och de aktiviteter genom vilka resultatet blir till, dvs. processen. Innovation som resultat utgörs enligt OECD av ny eller förbättrad produkt (vilket innebär vara och/eller tjänst) eller process som skiljer sig väsentligt från företagets tidigare produkter och processer, och som genom en innovationsprocess gjorts tillgänglig för potentiella användare. Denna definition överensstämmer med den breda, men också mer detaljerade, definition som föreslås av Crossan och Apaydin (2010). I deras definition tydliggörs att innovation kan omfatta såväl produkt- och processinnovation som innovation inom marknad och organisation, och att detta kan

¹ Definitionen av små företag följer EU:s definition (se Europeiska Kommissionen, 2003), dvs företag som sysselsätter färre än 250 personer och vars årsomsättning inte överstiger 50 miljoner euro eller vars balansomslutning inte överstiger 43 miljoner euro per år.

ske både genom nytveckling och anpassning av det befintliga. Källa till innovation kan utgöras av ny kunskap likväl som redan känd kunskap (Crossan & Apaydin, 2010), med syfte att skapa nytt värde för kund och användare (von Hippel, 1988; deJong & Marsili, 2006; Crossan & Apaydin, 2010; Sjödin, Parida, Jovanovic & Visnjic, 2020). Med utgångspunkt i ovanstående definieras i denna studie innovation som de aktiviteter som bidrar till skapande av nytt värde på marknaden. Innovation utgör en beståndsdel i den mer omfattande strategiska förnyelse som ett företag kan genomgå för att anpassa sig till nya förutsättningar och stärka sin konkurrenskraft (Dougherty, 1992; Martin-Rios & Parga-Dans, 2016).

Medan ett positivt samband mellan innovation och prestanda i hög grad kan bekräftas för stora företag (Coad, 2009; Deschryvere, 2014), är bilden av effekterna av innovationsarbete i små företag långt mer komplex (Storey and Greene, 2010; O'Dwyer and Ledwith, 2009) och behöver, för att förstås, ses i relation till företagets karaktäristik och kontext (Bouchard & Basso, 2011; Rosenbusch, Brinckmann & Bausch, 2011; Deschryvere, 2014; Saunila, 2019). Litteraturen ger ett flertal infallsvinklar på effekter av innovation. Freel och Robson (2004) presenterar resultat som visar att det i tillverkande små företag kan finnas en positiv relation mellan produktinnovation och tillväxt av anställda, medan produktinnovation samtidigt, åtminstone på kort sikt, kan innebära negativa konsekvenser för både försäljning och produktivitet samt att detta gäller oavsett om det är en helt ny innovation eller inkrementella förbättringar. Deras studie påvisar även att det i små tjänsteföretag finns ett positivt samband mellan inkrementella processförbättringar och såväl försäljningstillväxt som produktivitet (*ibid.*). Detta överensstämmer med Oke, Burke och Myers (2007) som också har funnit att inkrementell innovation har en positiv effekt på omsättningen. Vad gäller kontext visar t.ex. Hölzl (2009) att forskning och utveckling (F&U) är viktigare i snabbväxande små och medelstora företag i de länder som ligger i framkant vad gäller teknologi. Kulturella aspekter bedöms även ha samma påverkan; Rosenbusch *et al.* (2011) menar att effekten av innovation är större i kulturer som präglas mer av kollektivism än individualism, medan Chua, Roth och Lemoine (2015) har funnit att sociala normer i ett samhälle påverkar acceptansen för nya idéer.

De många nyanser som forskningen funnit avseende innovationens effekter på prestandan avspeglas i de omfattande litteraturströmmar som behandlar förmåga till och förutsättningar för innovation. En omfattande litteraturström fokuserar på innovationsarbetets struktur och grad av formalisering av innovationsprocessen. Gemensamt för flertalet av de studier som har genomförts inom denna litteraturström är att de tar sin utgångspunkt i resultat från studier av stora företag (t.ex. Cooper, 1990; Ulrich & Eppinger, 2004; Vinokurova & Kapoor, 2020) men det finns också exempel på studier på mindre företag som menar att även små företag har att vinna på att använda mer formella verktyg och strukturer för sitt innovationsarbete (Scozzi, Garavelli & Crowston, 2005; Terziovski, 2010). En annan litteraturström menar att

små företag i hög grad saknar förutsättningar för formalisering och strukturering av innovationsprocessen (Hadjimanolis, 2000; March-Chordá, Gunansekaran & Lloria-Aramburo, 2002; De Toni & Nassimbeni, 2003; Berends, Jelinek, Reymen & Stultiëns, 2014; Löfqvist, 2014), givet den mer begränsade tillgången till resurser eller avsaknaden av ”slack” i organisationen (Nooteboom, 1994; March-Chordá *et al.*, 2002; Nicholas, Ledwith & Perks, 2011; Berends *et al.*, 2014), eller beroende på att antalet innovationsprojekt är så få så att det inte finns anledning till formalisering (Dubberly, 2004). Små företags förmåga till innovation förklaras i stället av faktorer som hör litenheten till, så som korta informations- och beslutsvägar (Hadjimanolis, 2000, Laforet & Tann, 2006), hög grad av flexibilitet (Mosey, 2005; Berends *et al.*, 2014; Leithold, Haase & Lautenschläger, 2015) samt nära relation till kund (Laforet & Tann, 2006; Oke *et al.*, 2007).

Denna mer beteendemässiga utgångspunkt för att förklara och bidra till ökad förståelse för innovation i små företag har resulterat i förklaringsmodeller som inkluderar företagsledningens inställning och roll (Hadjimanolis, 2000; Edwards, Delbridge & Munday, 2005; De Jong & Vermeulen, 2006; Samson & Gloet, 2014), företagets strategiska orientering (Edwards *et al.*, 2005; Zhang, Macpherson & Jones, 2006; Laforet, 2009; Rosenbusch *et al.*, 2011; Ferreira, Coelho & Moutinho 2020), företagets kultur (Laforet & Tann, 2006; Nicholas *et al.*, 2011) men också företagets tillgång till externa nätverk och kompetens (Nicholas *et al.*, 2011; Samson & Gloet, 2014; Poorkavoos, Duan, Edwards, Ramanathan, 2016; Liang, Alam, Sorwar, Yazidifar & Eskandari, 2021). Förmåga att inhämta och använda ny kunskap är också en aspekt som flitigt studerats (t.ex. Dabić, Lažnjak, Smallbone & Švarc, 2019; Jeong, Chung & Roh, 2019; Török, Tóth & Balogh, 2019).

En problematik med flertalet av tidigare innovationsstudier är att de inte tydliggör vilken typ av mindre företag som har studerats, och därmed inte noterar att förutsättningar för och förmåga till innovation skiljer sig åt även inom gruppen små företag (Mosey, 2005; Oke *et al.*, 2007; Brännback, Carsrud & Kiviluoto, 2014; Parrilli, Balavac, & Radicic, 2021). Forskningsnära och relativt nystartade inkubatorföretag har till exempel ofta god tillgång till såväl extern finansiering som kunskap vilket etablerade små företag (SEF) i högre grad saknar (Berends *et al.*, 2014; Brännback *et al.*, 2014) och därför i större utsträckning får förlita sig på den kunskap som finns inom organisationen (Parrilli *et al.*, 2021). Detta innebär att olikheter avseende till exempel resursmässiga förutsättningar och mål för innovation och tillväxt mycket sällan beaktas i forskningen trots att tidigare studier visat att den typen av faktorer kan ha inverkan på innovation i små företag (Edwards *et al.*, 2005; Berends *et al.*, 2014). En ytterligare problematik med tidigare studier är att de, trots ett starkt fokus på kontextuella faktorer, inte i någon större omfattning utvecklar hur samspelet mellan dessa faktorer ser ut i SEF och, än mindre, hur detta samspel påverkar innovation i SEF. Detta försvårar förståelsen för innovation i just denna typ av företag.

Syftet med denna studie är att bidra till en djupare förståelse för innovation i SEF genom att besvara följande två forskningsfrågor: Hur kan innovation i SEF karakteriseras? Vilka kontextuella faktorer påverkar innovation i SEF, hur relaterar dessa till varandra och varför?

2 Litteraturoversikt

Syftet med detta kapitel är att översiktligt beskriva den litteratur som ligger till grund för uppsatsen.

Översiktens första del består av en genomgång av vad tidigare forskning visat motiverar SEF till innovation, därefter följer ett avsnitt om hur befintlig litteratur karaktäriserar innovation i SEF och avslutningsvis presenteras vad tidigare forskning föreslår avseende ledning av innovation, kopplat till de två identifierade litteraturströmmarna.

2.1 Vad motiverar innovation i SEF?

Innovation betraktas som en nyckelfaktor för ett företags konkurrenskraft och överlevnad (Coad, 2009; Storey & Greene, 2010; Grundström *et al.*, 2012; Bessant & Tidd, 2015). Detta anspelar både på dess värdeskapande dimension (Crossan & Apaydin, 2010) men också på de positiva effekter som kan följa av en innovativ företagskultur (Laforet & Tann, 2006; Kreiser, Marino, Davis, Tang & Lee, 2010; Rosenbusch *et al.*, 2011; Dabić *et al.* 2019).

Medan tillväxt, lönsamhet och marknadsutveckling vanligen anges som skäl för stora företag att engagera sig i innovation (Coad & Rao, 2008), drivs innovation i SEF i hög grad av nödvändigheten att lösa problem i den dagliga verksamheten (Hadjimanolis, 2000) och av strävan att tillgodose behov hos befintliga kunder (Laforet and Tann, 2006; Mazzarol & Reboud, 2006; Oke *et al.*, 2007; Berends *et al.*, 2014). Enligt Wosche *et al.* (2017) kan den resursbegränsning som ofta kännetecknar SEF i sig utgöra en drivkraft särskilt för inkrementell innovation och specifikt om begränsningarna gäller de finansiella resurserna. De begränsade resurserna och behovet av ett stabilt kassaflöde (Mazzarol & Reboud 2006; Löfqvist, 2012) innebär att innovationsarbetet i SEF ofta utförs nära de befintliga kunderna och med utgångspunkt i behov på befintliga marknader (Oke *et al.*, 2007; Brophey & Brown, 2009; Löfqvist, 2012; Berends *et al.*, 2014). Därmed säkras marknadsacceptansen och risken minskar för att innovationsarbetet inte ska ge avkastning (Nooteboom, 1994; Moultrie *et al.*, 2007; Brophey & Brown, 2009).

Drivkrafterna påverkas även av att SEF ofta endast har ett begränsat antal kunder (eller kundsegment) och ett begränsat antal erbjudanden, vilket gör att eventuella misslyckanden inte kan utjämnas av att företaget samtidigt har andra affärer och genomför flera olika projekt (Acs & Audretch, 1988; Nooteboom, 1994; Mazzarol & Reboud, 2005). Detta innebär att SEF, trots drivkrafter med koppling till litenhet och resursbegränsning, faktiskt kan uppfattas starka i relation till nischmarknader och avseende kundanpassning av produkter och kommersialisering (Nooteboom, 1994; Bessant & Tidd, 2015).

Det finns också studier som visar på andra perspektiv och drivkrafter för innovation i SEF, såsom strävan efter att utveckla och bibehålla en önskad image (Laforet, 2011),

att behålla teknikledning (Grundström *et al.*, 2009), att hitta nya sätt att arbeta för ökad effektivitet och kostnadsbesparing (Laforet and Tann, 2006; Oke *et al.*, 2007; Laforet, 2011; Woschke, Haase & Kratzer, 2017), eller att skapa förbättrade arbetsvillkor (Laforet, 2011).

2.2 Vad karaktäriserar innovation i SEF?

Innovation i SEF karaktäriseras i hög grad av de begränsade resurser som SEF har i jämförelse med stora företag (Oke *et al.*, 2007; Storey and Greene, 2010; Forsman & Annala, 2011,) eller små snabbväxande företag med tillgång till såväl kompetens som kapital (Brännback *et al.*, 2014). Detta påverkar såväl typ av innovation, som förutsättningar för dess genomförande. Medan radikal innovation är mer vanligt förekommande i high tech- och specialiserade tjänsteföretag (Forsman och Rantanen, 2011), är innovation i SEF ofta inkrementell (Oke *et al.*, 2007; Forsman & Rantanen, 2011) och bygger i hög grad på existerande kunskap och erfarenhet (Löfqvist, 2012) samt befintlig teknologi (Mosey, 2005). Ett fokus på inkrementell innovation minskar osäkerheten om slutresultatet, till exempel avseende mottagandet på marknaden (Mazzarol, Reboud & Volery, 2010). Detta kan också förstås utifrån den beslutslogik som Berends *et al.* (2014) föreslår kännetecknar SEF. Till skillnad från stora företag sätts ofta mål i SEF utifrån befintliga resurser och i dessa inryms sällan det slack som kan krävas för att hantera den risk och den osäkerhet som mer radikal innovation kan innebära (Oke *et al.*, 2007; Berends *et al.*, 2014).

Liksom i ett stort företag kan innovation i SEF ske inom ett flertal olika områden i ett företag (Sawney, Wolcott & Aronis, 2006; Storey & Greene, 2010), som produkt (Bessant & Tidd, 2015; Aksoy, 2017), process (t.ex. Török *et al.*, 2019; Hervás-Oliver, Sempere-Ripoll, Boronat-Moll & Estelles-Miguel, 2020), organisation (Salavou, Baltas & Lioukas, 2004; Laforet, 2011; Martin-Rios & Parga-Dans, 2016), marknad (Aksoy, 2017; Sprong, Driessen, Hillebrand, & Molner, 2021) eller omfatta hela affärsmodellen (Khan, Majid, Yasir, & Javed, 2021). Ett fokus på produktinnovation med syfte att tillgodose en nischmarknad, menar Tidd & Bessant (2018), är vanligast förekommande.

De resursmässiga underläget i SEF jämfört med stora företag bedöms dock till del uppvägas av beteendemässiga fördelar (Rothwell, 1989; Storey and Greene, 2010). Avsaknad av hierarkier och informella strukturer och processer innebär att beslutsvägarna blir korta och kommunikationen enkel (Hadjimanolis, 2000; Storey & Greene, 2010). Detta ger en hög grad av flexibilitet och förmåga att snabbt reagera på förändringar (Nooteboom, 1994). Ur ett innovationsledningsperspektiv kan dessa beteendemässiga fördelar innebära vissa utmaningar. En sådan är att många SEF inte identifierar sig som innovatörer utan som problemlösare åt sina kunder (Löfqvist, 2012; Berends *et al.*, 2014). Genom att arbetet baseras på befintlig kunskap (Oke *et al.*, 2007; Brophy & Brown, 2009; Löfqvist, 2012; Berends *et al.*, 2014), och befintliga resurser

(Oke et al., 2007; Forsman, 2011, Berends *et al.*, 2014) kan det vara svårt både att skilja innovationsaktiviteter från dagligt arbete (Mazzarol & Reboud 2005; Mazzarol & Reboud 2006; Van de Vrande, de Jong, Vanhaverbeke & de Rochemont, 2009) och att styra innovationsarbetet (Löfqvist, 2012). Dessa utmaningar diskuteras i följande avsnitt som ger en översikt på vad litteraturen föreslår avseende ledning av innovation.

2.3 Ledning av innovation

I litteraturen kan två olika skolor avseende innovationsledning urskiljas. Den ena fokuserar på beskrivningar och förslag på optimala och i olika grad formaliserade processmodeller och den andra på faktorer som påverkar på ledningen av dessa. Den första skolan betonar värdet av formalisering, planering och styrning (Cooper, 1990; Cooper 2014; Kleinschmidt, De Brentani & Salomo, 2007, Unger & Eppinger, 2011) och utgår från vikten av att tydliggöra genom vilka steg och faser en idé utvecklas till ett erbjudande på en marknad (Kline & Rosenberg, 1986). I små företag kan dessa steg och faser vara svåra att urskilja, dels för att det ofta saknas formella strukturer för innovationsprocessen, dels för att aktiviteter ofta är överlappande eller otydliga i hur de kopplar till varandra (March-Chordá et al., 2002; De Toni & Nassimbeni, 2003; Scozzi *et al.*, 2005). Anledningar till avsaknad av struktur föreslås vara att specifika innovationsprojekt endast genomförs sporadiskt och att ledningen därför inte ser anledning att utveckla strukturer och rutiner för detta (Dubberly, 2004). Givet att små företag inte ser sig som innovatörer utan som problemlösare åt sina kunder, kan det också saknas argument för strukturerade innovationsprocesser (Löfqvist, 2012). En ytterligare orsak föreslås vara avsaknaden av systematisk och kontinuerlig forskning och utveckling i mindre företag, vilket i stora företag bedöms vara en förutsättning för effektiv innovation (Hölzl, 2009).

Även om resultatet från ett flertal studier pekar på omständigheter som försvårar för små företag att formalisera och strukturera innovationsaktiviteterna pekar vissa studier på nyttan av formalisering och struktur även för små företag (e.g Mosey, 2005; Scozzi *et al.*, 2005; Poskela, Martinsuo, 2009; Terziovski, 2010; Papetti, Marilungo, Gregori, Germani 2016). Scozzi *et al.*, (2005) betonar vikten av strukturera information, bland annat avseende tolkningar som görs under processens gång, för att underlätta såväl beslutsfattande som framtida strategisk planering och föreslår användning av både affärsutvecklingsverktyg och processmodell för att skapa struktur åt beslutsfattandet. Mosey (2005) å sin sida betonar vikten av systematik kopplat till beslutsfattandet för ledningens möjlighet att reflektera över innovationsprocessen, medan Papetti *et al.* (2016) föreslår systematisk insamling av data avseende ekonomiska och miljömässiga effekter för att ur ett hållbarhetsperspektiv utveckla bästa praxis. Terziovski (2010) menar att små etablerade företags prestanda kan öka i samma grad som de förmår imitera stora företag avseende formell strategi och struktur, förutsatt att de även inser vikten av att ha en innovativ kultur som stödjer strategin. Att företagets strategiska

inriktning följs av en struktur (Scozzi *et al.*, 2005; Terziovski, 2010), systematik i arbetet (Edwards *et al.*, 2005) eller konstant styrning och mätning (Samson & Gloet, 2014) anses inom denna litteraturström nödvändigt för att strategin fullt ut ska bidra till framgång. De Toni och Nassimbeni (2003) betonar också att det är viktigt att betrakta innovationsarbetet som en process, och inte bara en fördelning av arbetsområden.

Avseende strukturerade innovationsprocessmodeller erbjuder litteraturen ett antal förslag som bedöms lämpliga att tillämpa i små företag (t.ex. Bernstein & Singh, 2006; Löfqvist, 2014; Leithold *et al.*, 2015; Edwards, Cooper, Vedsmann & Nardelli, 2020). Bernstein och Singhs modell (2006) utgår från en linjär Stage Gate®-modell men integrerar teknik och marknadsmekanismer samt organisatoriska aspekter som påverkansfaktorer. Leithold, Woschke, Haase & Kratzer (2016) föreslår dynamiska milstolpar för en snabbare innovationsprocess, vilket är i linje med Edwards *et al.* (2020) som menar att en agil utvecklingsmodell, kombinerad med Stage Gate®, ger positiva resultat. Gemensamt för dessa modeller är att de är mer flexibla än de modeller framtagna utifrån forskning om stora företag och att de integrerar faktorer som ligger utanför de direkta innovationsaktiviteterna.

Denna första litteraturström betonar också vikten det finns en affärsstrategi som prioriterar innovation (Terziovski, 2010; Samson & Gloet, 2013), eller mer specifikt, att företaget kombinerar planering av produktutveckling med analys av marknad och efterfrågan (March-Chordà *et al.*, 2002). Detta kan vara svårt att åstadkomma i ett litet etablerat företag då de ofta begränsade resurserna innebär att det sällan finns utrymme för långsiktigt tänkande och strategiskt arbete (Hadjimanolis, 2000; Storey & Greene, 2010). Dessutom ifrågasätts den praktiska betydelsen av mätetal och prestationsutvärderingar för SEF (Laforet, 2009).

Det relativt normativa förhållningssätt till innovation som ovan beskrivna studier representerar, kompletteras av den andra litteraturströmmen som har ett mer beskrivande och förståelsesökande angreppssätt i sökandet på svar på frågor om vilka faktorer, både externa och interna, som påverkar innovation i SEF (e.g. Keizer, Dijkstra, Halman, 2002; Laforet & Tann, 2006; Laforet, 2009; Laforet, 2011; Prajogo & McDermott, 2014; Fernández-Esquinas, van Oostrom & Pinto, 2017).

Bransch är en faktor som påverkar innovation i SEF (Laforet, 2011). Graden av innovation och utveckling har visat sig vara högre i branscher som kännetecknas av hård konkurrens (Salavou, *et al.*, 2004), eller i situationer där företagets existens hotas (Jones & Macpherson, 2006; Saebi, Lien & Foss, 2017). För att nå framgång på konkurrensutsatta marknader menar Laforet (2009) att specifikt små icke högteknologiska tillverkande företag behöver ha ett proaktivt förhållningssätt och ta ledning i produktinnovation för att nå framgång. Upplevelse av hot har till och med visat sig ha större effekt på innovation än tillgängliga möjligheter (Saebi *et al.*, 2017),

förutsatt att företaget fokuserar på marknad och är öppet för lärande (Salavou *et al.*, 2004; Saebi *et al.*, 2017). Forsman och Rantanen (2011) visar att radikal innovation är mer vanligt i både tillverkande high-tech och specialiserade tjänsteföretag. Däremot menar Oke *et al.* (2007) att SEF med tillväxtambition föredrar inkrementell innovation, vilket ofta leder till ökad försäljning. I en studie av Prajogo och McDermott (2014) framkommer att branschens karaktäristik har en mer signifikant påverkan på ett litet etablerat företags beslut att engagera sig i serviceinnovation, än den interna organisationen sig. Andra studier har visat på hur innovation i ett litet företag kan förstås i relation till den kultur som kännetecknar det land inom vilket verksamheten bedrivs (Rosenbusch *et al.*, 2011; Laukkanen, Nagy, Hirvonen, Reijonen & Pasanen, 2013). I individualistiskt orienterade länder får innovationer generellt mindre effekt än i kollektivistiskt orienterade kulturer (Rosenbusch *et al.*, 2011). Vidare har det visat sig påverka hur långt fram i teknologisk utveckling som landet ligger (Hölzl, 2009). Men även om branschkaraktäristik eller nationell kultur på ett övergripande plan kan bidra förståelse för i vilken omfattning och inom vilka områden SEF bedriver innovation så förklarar det inte vilka mekanismer som får innovation att initieras eller hur innovation tar form. Dessa förklaringsmodeller återfinns i de studier som i högre grad fokuserar förutsättningar i den interna företagsmiljön.

Studier inom denna andra litteraturström menar att det inte är graden av formalisering i beslut och planering som avgör prestationen utan undersöker istället hur företaget uppfattar sin omgivning (e.g. Gatignon och Xuereb 1997; Laforet, 2009; Kumar, Boesso, Favotto och Menini, 2012), på vad som fokuseras och prioriteras (Laforet, 2009; Kumar *et al.* 2012), samt förhållningssätt i termer av risktagande, proaktivitet och öppenhet (Kreiser, 2010; Aksoy, 2017). Organisatoriska förutsättningar i termer av inställning, fokus och prioritering av vad som tillåts influera beslut och vägval, benämns ofta strategisk orientering eller kultur (Gatignon & Xuereb 1997; Laforet, 2009). Gatignon och Xuereb (1997) föreslår att kombinationen av strategisk orientering, och typ av innovation, avgör en innovations framgång på marknaden, och mer specifikt att företag som är teknologiskt orienterade oftare når framgång genom ett unikt erbjudande medan marknadsorienterade företag oftare når framgång genom prisfördelar, särskilt om marknadsorienteringen utgörs av ett starkt fokus på konkurrenter. Senare studier föreslår att företagets strategiska orientering påverkar både omfattning på innovationsaktiviteter, och om dessa riktas mot produkt, process eller organisation (t.ex. Laforet, 2009; Kumar *et al.* 2012). Den primära drivkraften för innovation i SEF utgörs enligt dessa studier av företagets uppfattning om sin omgivning (Kumar *et al.*, 2012), om fokus ligger på kunder, konkurrenter eller teknologi (Laforet, 2009), men är också kopplat till grad av proaktivitet (Kreiser *et al.*, 2010; Aksoy, 2017), grad av risktagande (Aksoy, 2017), och öppenhet för nya intryck (Aksoy, 2017). Kreiser *et al.* (2010) menar att proaktivitet har positiv inverkan på ett företags

uppfattning om möjligheter och att företag som är proaktiva använder innovation för att fånga dessa möjligheter. Den litteratur som tar sin utgångspunkt i ett lärandeperspektiv beskriver innovation som en förmåga att balansera användningen av befintlig kunskap, samtidigt som ny kunskap söks och implementeras (Dougherty, 1992; Cegarra-Navarro & Dewhurst, 2007). Att detta är komplext att uppnå framgår av litteraturen och en studie av Zhang *et al.* (2006) föreslår att SEF har sin tyngdpunkt i någon av dessa sätt att lära; att vissa företag, benämnda ”stabila”, är inåtblickande med ett lärande som fokuserar på enskilda individer och grupper medan en annan grupp av företag, benämnda ”innovativa” är utåtriktade och eftersträvar djupare och mer utbrett lärande.

Ett företags strategiska orientering och kultur präglas i hög grad av företagets ledare (Lumpkin och Dess, 1996), vilket i ett litet företag ofta utgörs av ett fåtal personer, inte allt för sällan grundaren (Storey & Greene, 2010). Innovation i SEF är därför starkt sammankopplat med ledningens motivation och engagemang (Hadjimanolis, 2000; March-Chordà *et al.*, 2002, Laforet & Tann, 2006) eller ledningens förhållningssätt, fokus och prioritering (Hadjimanolis, 2000; Samson & Gloet, 2014). Detta betonas i särskilt inom entreprenörskapsforskningen där ägaren eller ledaren, ofta benämnd entreprenören, och dennes roll för utveckling av företagets organisation eller ekonomiska situation genom att identifiera, utvärdera och nyttja möjligheter t.ex. genom att erbjuda nya produkter eller tjänster på marknaden, är i fokus (Storey & Greene, 2010). Inom denna forskning förklaras små företags, i huvudsak nya företag, utveckling utifrån faktorer som ägarens eller ledarens ambition, motivation eller karaktärsdrag. (Delmar & Viklund, 2008; Wiklund, Patzelt & Shepherd, 2009; Storey & Greene, 2010). En viktig aspekt av ledarskapet är vilket utrymme i termer av tid, resurser, motivation och kapacitet som finns för strategiskt arbete (Jones, Macpherson, Thorpe & Ghecham 2007).

Andra studier, med organisationen som analysenhet, menar att det är fler aktörer, och i hög grad samverkan med kunder (Hervas-Oliver *et al.*, 2020; Alhusen & Bennat, 2020) som påverkar innovation. Kunder kan utgöra både både en kunskapskälla och en drivkraft för innovationsarbete i små företag (Laforet, 2009; Samson & Gloet, 2014) och är tillsammans med andra aktörer i företagets viktiga för tillgång till kompetens, kontakter och finansiering (van de Vrande *et al.*, 2009; Nicholas *et al.*, 2011; Kumar *et al.*, 2012; Poorkavoos *et al.*, 2016), men också som källa till inspiration och kulturförändring, vilket i sin tur kan påverka innovationsprestanda (Hanifah, Halim, Ahmad, Vafaei-Zadeh, 2019). Men även andra aktörer påverkar (Hervas-Oliver *et al.*, 2020). Medan kundsamarbetet minskar risken för ett svagt intresse från marknaden (Laforet, 2009; Samson & Gloet, 2014), bidrar SEFs leverantörer genom att delge information om marknadsförändringar och nyheter avseende tillgänglig teknik (Hervas-Oliver *et al.*, 2020). Jeong *et al.* (2019) pekar i sin studie om koreanska exportföretag på att kunskapsinflöde från såväl kunder som myndigheter och

universitet inverkar på process och produktutveckling, medan Hervas-Oliver *et al.* (2020) visar att små företag med fokus på processutveckling förlitar sig mer på industrirelaterade relationer och kunskap än forskning. Även Török *et al.* (2019), menar att det ömsesidiga utbytet mellan leverantör och kund tillsammans med företagets specifika kunskap och utveckling av nya ideer, är mer viktigt än idéer som kan komma av samarbete med universitet och forskningsinstitut. Detta kan bero på att olika aktörer har olika erfarenhet och förmåga avseende erfarenhets- respektive forskningsbaserad innovation, vilket Alhusen och Hand Bennat (2020) visat kan innebära komplikationer för samarbetet. Kunskapen ska inte bara identifieras, utan också kunna tolkas och effektivt användas för att få effekt på innovationsarbetet (Edwards *et al.*, 2005; Laforet & Tann, 2006). Även i detta avseende har ledningen stor betydelse; dess vilja att använda kunskap är avgörande för att nätverket ska bidra till innovationsaktivitet (Hadjimanolis, 2000; Heavey, Simsek & Fox, 2015). Interna insatser kan vara att involvera fler specialister i innovationsarbetet (Icart & Rodríguez-Soler, 2107) eller att använda IT-verktyg för data och kunskapsinsamling (Scuotto, Santoro, Bresciani & Del Giudice, 2017).

Givet att tidigare forskning visar på betydelsen av såväl formaliserade processer och strukturerade arbetsätt, som betydelsen av kontextuella faktorer i den externa och interna miljön, är det problematiskt att så få studier belyser samspelet mellan påverkansfaktorer, och hur dessa, genom förändringar över tid påverkar innovation i SEF. Ett stort antal studier har tittat på vilka externa och interna faktorer som påverkar innovation, till exempel Bernstein och Singh (2006), March-Chordà *et al.* (2002), De Toni och Nassimbeni (2003), De Jong och Vermeulen (2006), Edwards *et al.* (2005) och Prajogo och McDermott, (2014), men så vitt författaren av denna uppsats kunnat fastställa är det endast ett fåtal som med utgångspunkt i den kunskapen karakteriserat innovation i SEF.

3 Metod

Detta kapitel diskuterar författarens vetenskapssyn, beskriver uppsatsens design och ingående studier. Det omfattar också en beskrivning av datainsamling och analys.

Grundläggande för att förstå och bedöma valda tillvägagångssätt i en studie är svaren på frågor om hur världen är beskaffad och hur människan får kunskap om den (Alvesson och Sköldberg, 2008; Sohlberg och Sohlberg, 2013). Av den anledningen inleds detta kapitel med en beskrivning av författarens vetenskapssyn.

3.1 Vetenskapssyn

De begrepp som används för att beskriva hur världen är beskaffad och hur människan får kunskap om den är ontologi, som handlar om underliggande antaganden om verklighetens form och karaktär och epistemologi, som omfattar en forskares syn på hur hen får kunskap, hur den görs legitim och hur den kommuniceras (Sohlberg och Sohlberg, 2013). Forskarens sammantagna syn på kunskap och på världen kan sammanfattas i en vetenskapssyn, eller ett paradigm (Sohlberg och Sohlberg, 2013, med referens till Guba, 1990). Nedan följer ett försök att beskriva min syn på kunskap och hur den påverkat den metodansats som valts för denna uppsats.

Både min utbildningsmässiga och yrkesmässiga bakgrund, har fostrat mig till att söka det unika och speciella hos de individer eller företag jag möter, men samtidigt, för att kunna bidra till förändring och utveckling, förstå deras sammanhang. Att försöka tolka och förstå, har haft ett företräde framför att förklara och förutse, inte minst i min yrkesmässiga roll. I min roll som forskare är jag medveten om att att jag genom min närvaro och min förståelse påverkar det som studeras och att de frågor jag ställer är färgade av kända begrepp och modeller vilket påverkar min tolkning. Detta sätt att se på världen och på kunskap, vilket skulle kunna beskrivas som hermeneutiskt (Alvesson och Sköldberg, 2008; Sohlberg och Sohlberg, 2013) eller tolkande (Gustavsson, 2000), har varit en resurs i forskningen, inte minst för att få syn på det unika och förstå dess sammanhang. Men jag ser även värdet av positivistiska perspektiv för att göra så korrekta tolkningar som möjligt. Detta avspeglas i databearbetningen som präglats av en strävan efter systematik och objektivitet samt logiska resonemang i analysdelen i sökande efter generella mönster och lagbundenheter som, betraktade i sitt sammanhang, bidrar till ökad förståelse för innovation i små etablerade företag.

3.2 Metodansats och metodstrategi

Med målsättning att bidra till utveckling av befintlig teori hade uppsatsen en i grunden induktiv ansats vilket innebär en strävan att utifrån data bidra till nya insikter och perspektiv (Fejes och Thornberg, 2019, s. 24) på innovation i små etablerade företag. Detta betyder dock inte att bearbetningen skedde helt frikopplat från teori utan att den samlade förståelsen, både tidigare erfarenheter och teoribakgrund, påverkade processen genom att bidra med begrepp och sammanhang som underlättat

identifikation av relevanta data och hur dessa ska sorteras (Alvesson och Sköldberg, 2008, s. 135). Det förkom också deduktiva inslag av den typ som Eisenhardt och Graebner (2007) tar upp, dvs. även data som verifierar befintlig teori gavs utrymme i analysarbete och gjordes synligt i slutsatserna.

Baserat på min kunskapssyn, som lägger stor vikt vid tolkning och förståelse, skedde genomförandet med en kvalitativ forskningsmetodik. Förutom den detaljrikedom en kvalitativ ansats medger, ökade med detta val också förutsättningarna för att täcka in kontextuella faktorer (Eisenhardt and Graebner, 2007) som bedömdes bidra till att öka begripligheten av vad som kan ha inverkan på det lilla etablerade företagens förmåga och förutsättning att leda innovation. Betydelsen av tidsperspektiv (se t.ex., Pettigrew, 1990) var också ett argument för detta val; möjligheten att samla data under en längre period var en förutsättning för att förstå vilka förändringar i företagens kontext som påverkar, och vilken effekt detta får på fokus och agerande. Värdet av att omfamna kontexten, samt en strävan att förstå mer om "hur" och "varför" (Yin, 2003) i relation till innovation i små etablerade företag motiverade en fallstudieansats (Eisenhardt, 1989).

3.3 Forskningsdesign

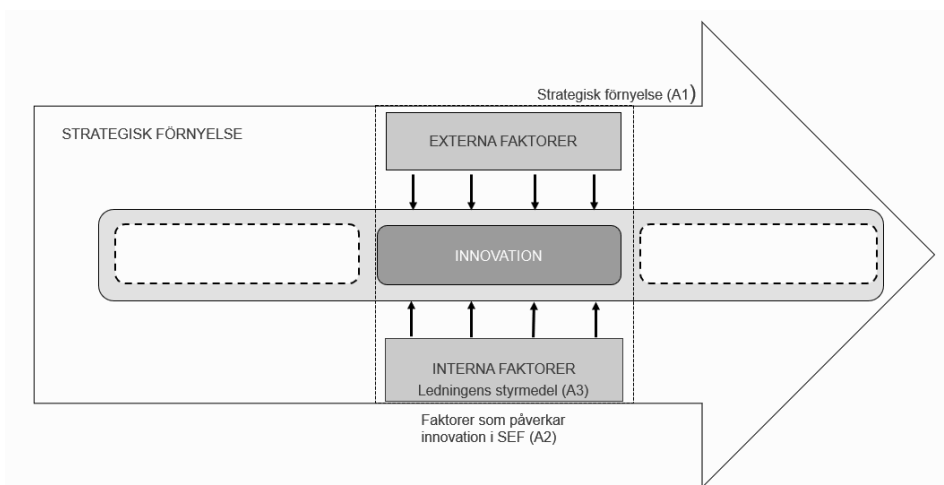
Utgångspunkten för denna uppsats var ett antal identifierade gap i befintlig litteratur, avseende de faktorer, externt och internt, som påverkar innovationsledningen och tillämpning av olika styrmedel i olika steg av innovationsprocessen i SEF, vilka ledde fram till uppsatsens två forskningsfrågor. Dessa forskningsfrågor har guidat litteraturöversikten, datainsamling och analys.

Med utgångspunkt i de övergripande forskningsfrågorna har kunskap sökts om den befintliga kunskapsmassan, genom att genomlysa ett antal forskningsartiklar. Detta har skett i en iterativ process där förekomst av nyckelord ("innovation small firms", "innovation sme", "renewal sme") sammanvägts med nyhetsvärde, hur ofta artikeln citerats, hur etablerad någon av författarna är inom sitt område och tidskriftens rankning. Då nya begrepp framkommit gjordes nya sökningar på dessa till mättnad bedömdes vara uppnådd. Sökningar gjorde i huvudsak i Google Scholar eller via sökfunktionen vid Luleå tekniska universitets universitetsbibliotek.

Uppsatsen baseras på två olika studier som utformades för att undersöka de två forskningsfrågorna. Studie 1 presenteras i artikel 2 och 3, studie 2 i artikel 1. Uppsatsen omfattar alltså resultaten av tre olika artiklar. Artikel 1 fokuserar på det sammanhang inom vilket innovationsarbete och ledningen av detta arbete sker. Här undersöks vilka externa och interna faktorer som gör att SEF vidtar åtgärder för förändring av strategisk karaktär, och ger därmed en bild av den kontext som omger innovation i SEF och förutsättningarna för ledning av innovation. Studiens longitudinella karaktär ger insikter i strategisk förnyelse i små företag avseende både innehåll och process vilket

ger underlag för förståelse för hur förutsättningar för innovation och innovationsledning förändras över tid. Artikel 2 och 3 beskriver innovationsprocessen från två olika, men relaterade, perspektiv. Detta görs först i artikel 2 genom att positionera innovationsprocessen i företagets externa och interna kontext och genom att se på hur den, ur företagsledarens perspektiv, betraktas i relation till upplevda hot och möjligheter, styrkor och svagheter. Därefter i artikel 3 presenteras en fördjupad analys av de organisatoriska faktorer som påverkar processen. Med utgångspunkt i den analysen ges ett förslag på en processmodell baserad på hur olika styrmedel används i de olika faserna. Uppsatsens forskningsfrågor besvarades genom analys av det sammantagna resultatet från de ingående artiklarna (se figur 1 och tabell 1).

Figuren illustrerar forskningsdesignen med avseende på hur de olika artiklarna relaterar till varandra och det studerade fenomenet, innovation i SEF. Den stora pilen symboliserar strategisk förnyelse som kan omfatta ett flertal områden i ett SEF och, som ovan beskrivits, i denna studie betraktas som kontext för innovation SEF. Samtidigt utgör innovation tillsammans med andra områden (symboliserar av streckade rutor) en del av den strategiska förnyelsen. Strategisk förnyelse i stort behandlas i Artikel 1 (benämnd A1 i figuren). De små pilarna symboliserar den inverkan som olika externa och interna faktorer kan ha på innovation i SEF, vilket studeras i artikel 2 (A2) medan artikel 3 specifikt fokuserar på interna faktorer i form av ledningens styrmedel.



Figur 1 Översiktsbild för att beskriva vilket fokus respektive artikel representerar och artiklarnas relation till varandra. A1 fokuserar på strategisk förnyelse i stort som den kontext inom vilken innovation sker i små etablerade företag (SEF), medan A2 och A3 specifikt fokuserar på externa och interna faktorer i relation till innovation.

En överblick på ingående artiklar avseende forskningsfråga och bidrag samt dess relation till uppsatsens forskningsfrågor presenteras i Tabell 1.

Tabell 1 Sammanfattande beskrivning av ingående artiklar.

Artikel	Studie	Forskningsfråga i avhandling	Forskningsfråga i artikel	Analysenhet	Bidrag
1	2	1 och 2	Vilka typer av externa och interna faktorer kan identifieras i strategisk förnyelse i små företag och hur interagerar dessa? Vilka typer av aktiviteter kan identifieras i strategisk förnyelse i små företag och hur kan innehållet i dessa karaktäriseras?	Strategisk förnyelseprocess	Fördjupar förståelsen för den komplexitet som kan karaktärisera strategisk förnyelse i ett litet företag med avseende på inverkan på förnyelseprocessens utformning och innehåll.
2	1	1	Hur kan innovationsprocesser i små företag förstärkas?	Innovationsprocess	Resultaten understryker vikten av att se på innovationsprocessen i små företag som en helhet som utgör en del av ett större system och som frekvent påverkas av externa faktorer.
3	1	2	Hur kan små etablerade företag nyttja organisatoriska resurser i innovationsprocessen?	Innovationsprocess	Ger förslag på en innovationsprocessmodell som fördjupar förståelsen för vilka organisatoriska faktorer som inverkar i olika faser av processen och de utmaningar och möjligheter som följer av detta.

3.4 Datainsamling

Denna forskning genomfördes tack vare möjlighet till medverkan i ett ledarutvecklingsprogram utvecklat för ägare och företagsledare i små etablerade företag med tillväxtambition. Syftet med programmet var att bidra till företagets utveckling och tillväxt genom att ge företagsledarna möjlighet till diskussion och erfarenhetsutbyte om utmaningar för tillväxt. Programmet drevs under åren 2011–2018 och leddes av forskare och affärsrådgivare. Deltagande företag ingick i en grupp om sju till nio företag från olika branscher vilka möttes under ca ett år (10–12 månader).

Kriterierna för urval till denna studie sammanföll i hög grad med kriterierna för urvalet till programmet; företaget skulle vara etablerat, dvs. att det hade en färdig affärsmodell och betalande kunder vilket innebar att de företag som valdes är minst sex år gamla, med något enstaka undantag. Det andra kriteriet var att det fanns en ambition om tillväxt, vilket valdes för att säkerställa en strävan efter utveckling och förnyelse. Det bedömdes också väsentligt att företagen som deltog i studien representerade den heterogenitet som litteraturen beskriver karaktäriserande för små företag (Storey och Greene, 2010). Detta gav möjligheten att hitta kontrasterande fall (Eisenhardt och Graebner, 2007) och att vidga de mönster som framträdde ur data (Miles and Huberman, 1994). Urvalet var därför en blandning av företag som erbjuder tjänster och/eller produkter, vissa med helt egen produktion, vissa med delar av produktionen utlagd till underleverantör. I artikel 2 och 3, ställdes krav på att valda företag utvecklar och/eller producerar fysiska produkter samt att företaget, helt eller delvis, hade kontroll över sin innovationsprocess. I artikel 1 fokuserades i högre grad de kontextuella faktorer som omger innovationsprocessen, detta i termer av den strategiska förnyelseprocess som företag med ambition om utveckling och tillväxt genomgår. I denna artikel ingick även tjänsteföretag i urvalet vilket ansågs motiverat för att få en bredare representation av inverkan på faktorer och olika ageranden. Totalt var 14 företag utvalda som studieobjekt för denna uppsats. Samtliga företag är svenska,

de yngsta är under 10 år och de äldsta är närmare 60 år, och har en omsättning på mellan 1 och 50 miljoner svenska kronor.

Ytterligare detaljer om vilka företag som ingår i vilka artiklar framgår av Tabell 2.

Tabell 2 Sammanfattande beskrivning av de företag som ingår i studien.

	Anst./oms./ålder *anges i miljoner svenska kronor	Verksamhet	Ingick i urval för papper	Författarens relation till företaget
A	0-9/0-20/10-60 år	Internethandel kläder, inklusive tillverkning.	1, 2, 3	Assisterande roll som coach och gruppleddare.
B	10-49/20-50/10-60år	Verksamhet inom undervattens teknik, tillverkning av instrument för mätning.	2, 3	Ingen. Data erhållen via medförfattare.
C	10-49/20-50/10-60 år	Tillverkning av plastprodukter för tillverkande industri.	1, 2, 3	Assisterande gruppleddare.
D	10-49/20-50/10-60 år	Tillverkning och förädling av verktyg för mekaniska verkstäder och plastindustrin	2, 3	Ingen. Data erhållen via medförfattare.
E	10-49/20-50/10-60år	Utveckling och tillverkning av pumpar, utrustningar och system för centralsmörjning	2, 3	Ingen. Data erhållen via medförfattare.
F	0-9 /20-50/10-60 år	Konsultverksamhet inom mätteknik och data	2, 3	Assisterande gruppleddare.
G	10-49/20-50/10-60 år	Utveckling, tillverkning och försäljning av truckar.	2, 3	Ingen. Data erhållen via medförfattare.
H	10-49/20-50/10-60 år	Inköp, tillverkning och försäljning av elektriska och elektroniska instrument.	2, 3	Ingen. Data erhållen via medförfattare.
I	10-49/20-50/10-60 år	Tillverkning och försäljning av trä.	1	Coach och gruppleddare.
J	10-49/20-50/10-60 år	Tillverkning av produkter i rostfritt stål, såväl standardiserade som specialtillverkade.	1	Coach och gruppleddare.
K	10-49/20-50/10-60 år	Byggeföretag med inriktning på hustillverkning.	1	Coach och gruppleddare.
L	10-49/0-20/10-60 år	Verksamhet inom mark- och anläggning, asfaltering, bergborring	1	Coach och gruppleddare.
M	10-49/0-20/10-60 år	Utveckling och försäljning av IT-system riktad till webbhandel.	1	Gruppleddare
N	10-49/20-50/>60 år	Livsmedelstillverkning för återförsäljning i butik.	1	Assisterande gruppleddare.

I programmet, som leddes av forskare och affärsrådgivare, möttes företag från olika branscher under ca ett år (10–12 månader), vilket motsvarar den tidsperiod under vilken informationsinsamlingen gjordes för respektive grupp. Företagen som ingick i denna studie deltog i tre olika grupper genomförda under olika tidsperioder mellan åren 2011–2018. Författaren av denna studie medverkade i de två senare grupperna från vilka nio av de studerade företagen kom. De andra fem företagen kom från den tredje gruppen vars data insamlades av en av medförfattarna i artikel 2 och 3. Den totala tid som datainsamlingen motsvarar är ca 600 timmar varav författaren av denna uppsats deltagit i 300 timmar. Varje grupp i utvecklingsprogrammet bestod av sex till tio företag, och vart och ett av företagen stod som värd vid ett möte, som var förberett tillsammans med företagets coach (forskare eller affärsrådgivare). I huvudsak representerades företaget av ägaren eller ägarna, i något enstaka fall av extern VD. Då mötena krävde en hög grad av öppenhet lades inledningsvis i programmet stor vikt vid att skapa ett förtroendefullt klimat och tillit mellan samtliga deltagare. För forskaren erbjöds därmed nära kontakt med deltagarna och deras företag, vilket innebar rik tillgång till nyckelinformeranter och information. Av denna anledning är samtliga företag som ingår i studien kraftigt anonymiserade. Författaren av denna uppsats agerade i rollen av coach, samt som gruppleddare och /eller assisterande gruppleddare under de

workshop-liknande möten där företagen möttes, diskuterade och delade erfarenheter angående tillväxtutmaningar. Coachens roll var att sätta agenda för möten samt försäkra att respektive företag var förberedd inför möten. Detta skedde genom att stöd gavs i att strukturera tankar kring nuläge och framtid samt att formulera en frågeställning för gruppen att diskutera. Företagsledarna gavs aldrig några råd om vägval eller agerande avseende sina företag så de processer som studerats har inte direkt påverkats av coach eller gruppleadare. Den skrivna dokumentationen omfattade mötesnoteringar, dvs. noteringar från presentationer av företagen under möten, från företagsbesök, från semi-strukturerade intervjuer som genomfördes i enlighet med Ahrens Rapid Growth metod (Ahrens, 2016), med företagsledare och anställda som förberedelse för programmet. Dokumentationen omfattade också sekundärdata såsom finansiella uppgifter och ägarinformation, webb-sidor, broschyrer och i vissa fall även press-releaser och artiklar från dagspress eller affärsmagasin. Intervjudata samt noteringar från möten återkopplades till deltagarna för avstämning. Dessa olika datakällor har möjliggjort olika perspektiv på innovationsarbetet vilket, enligt Gibbert *et al.* (2008), stärker begreppsvaliditeten (eller intern validitet). Genom att omfamna även kontextuella faktorer i datainsamlingen, har även den externa validiteten stärkts (Gibbert *et al.*, 2008). Insamlade data sattes slutligen samman till rika fallbeskrivningar vilka utgjort huvudsaklig datakälla för denna uppsats. Den data som presenteras är i huvudsak den data som insamlats. Vissa kompletteringar i datainsamling har skett under bearbetningsfasen.

3.5 Dataanalys

De sammantagna resultaten från de tre artiklarna, vilka alla framkommit från flerfallsanalys för att stärka den externa validiteten (Eisenhardt & Graebner, 2007; Gibbert *et al.*, 2008), bidrar tillsammans till att besvara uppsatsens forskningsfrågor och därmed till ny kunskap till det gap som identifierats i litteraturen. Genom att undersöka karaktäristiken av strategisk förnyelse i små företag medverkar artikel 1 till en fördjupad insikt i vilka externa och interna förändringar som påverkar ett litet företag och vad det får för konsekvenser på agerandet. Ur ett innovationsperspektiv bidrar artikel 1 till ökad kunskap om de utmaningar och möjligheter ett litet företag har att hantera och därmed större förståelse för den kontext inom vilken innovationsarbetet sker. Denna artikel har en tydlig induktiv ansats där data fick forma de kategorier som ligger till grund för analysen men inte utan påverkan av författarens förförståelse eller influenser från teori som bidragit med begrepp och sammanhang (Alvesson & Skoldberg, 2008). Artikel 2 och 3 tar sin utgångspunkt i innovationsarbetet och dess utformning och undersöker hur detta arbete kan förstärkas med de styrmedel som finns tillgängliga inom organisationen. Även dessa artiklar har i grunden en induktiv ansats – de bygger båda på empiriska data och sökande efter mönster i dessa – men för att identifiera innovationsaktiviteter användes i första databearbetningen en generell processmodell

som stöd för kategorisering. I slutledningen för samtliga tre artiklar och uppsatsen som helhet förekom också deduktiva inslag i form av redogörelser för de delar av data som bekräftar befintlig teori. I uppsatsen sammanfördes resultaten från samtliga tre artiklar till ett helt resonemang om innovationsaktivitet och förutsättningar för detta med hänsyn till kontextuella faktorer. Detta resonemang relaterades därefter till teorigenomgången.

Tillvägagångssättet har valts för att fylla de kvalitetskriterier som föreslås av Gibbert *et al.* (2008); intern validitet, begreppsvaliditet, extern validitet och realibilitet. Intern validitet omfattar relationen mellan det som mäts och resultatet av studien, dvs. det resonemang som leder från data till resultat. Begreppsvaliditet säkerställer att studien undersöker vad den avser att undersöka, att det mått som används ger en korrekt bild av verkligheten medan extern validitet handlar om resultatens användbarhet utanför den specifika kontext de studerats. Realibilitet säkerställer genom transparens och replikerbarhet möjligheten att upprepa studien och nå samma resultat som den genomförda. De mått och steg som vidtagits för att uppfylla dessa kvalitetskriterier presenteras i Tabell 3 som baseras på Gibbert *et al.* (2008).

Tabell 3. Kvalitetskriterier enligt Gibbert *et al.* (2008, s. 1467), och vad som gjorde för att uppfylla dessa.

Intern validitet	Begreppsvaliditet	Extern validitet	Reliabilitet
<p>De mönster som vuxit fram ur data har matchats mot befintlig teori</p> <p>Teori har triangulerats genom användning av teori från olika forskningsinriktningar, t ex innovations- och småföretagsforskning</p> <p>Studien har INTE ett teoriramverk som uttryckligen vuxit fram från litteraturen</p>	<p>Data har triangulerats genom användning av följande källor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intervjudata från intervjuer genomförd av forskare - Deltagande observation - Direkt observation - Arkivdata <p>Ämneskollega har granskat utkast (samtliga artiklar)</p> <p>Intervjusvar har återkopplats till respondenter</p> <p>Omständigheter kring/förutsättning för insamling av data finns beskrivet</p> <p>Ev avvikelser från planerad datainsamling har noterats</p> <p>Process för dataanalys är beskriven</p>	<p>”Cross case analysis”</p> <p>Multipel fallstudie: har studerat processer i flera företag</p> <p>Urvalskriterierna är tydliggjorda</p> <p>Detaljer om yttre förutsättningar (kontextuella faktorer) finns beskrivna</p>	<p>Dokument finns samlad i en databas</p>

4 Summering av artiklar som ingår i uppsatsen

Detta kapitel ger en sammanfattning av de artiklar som är inkluderade i uppsatsen och belyser deras relation till uppsatsen som helhet.

Artiklarna summeras och belyses i den ordning som anges i tabell 1.

4.1 Artikel 1

Lind, E., Grundström, C., *Strategic Renewal in Small Established Firms – a Matter of Balancing Now and (Moving) Onward*. Inskickad till Journal of Small Business and Entrepreneurship Development.

Denna artikel är tidigare presenterad som: **Lind, E.** och Lindh, I., *Different Shades of Strategic Renewal- Exploring the Mechanisms of Strategic Transformation in Small Established Firms*. Working paper vid Nordic Conference of Small Business Research, Luleå 23-25 maj, 2018.

4.1.1 Summering artikel 1

Artikel 1 undersöker vilka typer av externa och interna förändringar som kan identifieras i strategisk förnyelse i små företag, vilka aktiviteter som kan ingå och hur innehållet i dessa kan karaktäriseras. Studien bygger på teori om strategisk förnyelse och empiriska data från en longitudinell studie av strategiska förnyelseprocesser i åtta företag. En kvalitativ forskningsmetodik tillämpades. Resultaten indikerar att strategisk förnyelse i huvudsak sker i en inkrementell, reaktiv, process med stor variation avseende vilka typer av aktiviteter som vidtas och att dessa förändras under processens gång. Förändringar kopplade till företagets intressenter, främst kunder, sticker ut bland de externa faktorer som driver på förändring. Till skillnad från vad som kan observeras i stora företag drivs inte arbetet av tydliga mål utan frågor kopplade till vision, mål och värderingar växer fram under hand. Däremot visar den att ledningens inställning och förhållningssätt har betydelse för vilka vägar som väljs. I den bifogade artikeln föreslås tre olika förhållningssätt. Under arbete med uppsatsen har synen på detta resultat utvecklats och föreliggande studie utgår från att det finns två typer av förhållningssätt och att båda dessa kan genomsyras av tydliga värderingar. Studien föreslår att det är ur aktiviteter, snarare än beslut, som den strategiska förnyelseprocessen finner sin riktning.

4.1.2 Bidrag till uppsats

Genom att undersöka vilka externa och interna faktorer som gör att SEF vidtar åtgärder för förändring av strategisk karaktär, ger denna artikel en bred bild av den kontext som omger en eventuell innovationsprocess och förutsättningarna för ledning av densamma. Den belyser den komplexitet och den diversitet som omgärdar innovation i SEF och ger därmed en bild av de förutsättningar under vilka innovationsarbetet ska ledas. Mer specifikt bidrar artikeln till att belysa de faktorer som bedöms ha stark inverkan och hur olika förhållningssätt hos företagsledningen kan leda till olika val och

ageranden som i sin tur kan påverka innovationsarbetet. Studiens longitudinella karaktär gav insikter i strategisk förnyelse avseende både innehåll och process vilket gav underlag för förståelse för hur förutsättningar för innovation och innovationsledning förändras över tid.

4.2 Artikel 2

Karlsson, A, Öhrwall Rönnbäck, A., **Lind, E.**, (2017) *Innovation Processes in SMEs: Exploring the Influence of Varying Degrees of Control*, International Conference on Engineering Design (ICED 2017), Vancouver, Canada, 21-25 Aug., 2017.

4.2.1 Summering artikel 2

Denna artikel undersöker hur innovationsprocesser i små företag relaterar till externa och interna faktorer, diskuterar hur denna relation skiljer små företag från stora företag men också hur relationen skiljer sig mellan företag som har full kontroll över sin innovationsprocess jämfört med företag som endast har delvis kontroll, dvs. agerar som underleverantör. Studien bygger på litteratur om innovationsledning, specifikt om ledning genom formalisering av innovationsprocessen, och på litteratur om små företag och innovation kombinerat med longitudinella data från sex företag. En kvalitativ forskningsmetodik tillämpades. Resultaten visar att innovationsaktiviteter i små företag kan betraktas som en holistisk process där behovsidentifikationsfasen och kommersialiseringsfasen är starkt sammankopplade. Studien indikerar också att innovationsprocessen kan förstärkas genom medvetenhet om vilka externa och interna faktorer som påverkas, speciellt om detta relateras till grad av kontroll på processen.

4.2.2 Bidrag till uppsats

Genom att specifikt fokusera på innovation bidrar denna artikel med att ge en bild av hur innovationsaktiviteterna i SEF kan förstås utifrån ett processperspektiv och hur externa och interna faktorer kan användas till att förstärka de olika faserna, specifikt beroende på relation till kund. Till skillnad från artikel 1 som tar sin utgångspunkt i kontexten, tar artikel två sin utgångspunkt i innovation och blickar därifrån ut på omgivningen i termer av hot och möjligheter, styrkor och svagheter.

4.3 Artikel 3

Lind, E., Karlsson, A., Öhrwall Rönnbäck, A., *Closing the Loop: The Role of Managerial Levers in the Innovation Process of Small Firms*. Ska skickas till tidskrift.

Denna artikel är tidigare presenterad som: **Lind, E.**, Karlsson, A., Öhrwall Rönnbäck, A., (2017), *Constraints and Capacities in Small Established Firms: The Role of Managerial Levers in the Innovation Process* vid The XXVIII ISPIM Innovation Conference – Composing the Innovation Symphony, Wien, Österrike, 18-21 juni 2017.

4.3.1 Summering av artikel 3

Artikeln undersöker SEFs innovationsprocess i relation till de organisatoriska förutsättningar som ägaren kan råda över, som mål och strategier, resursallokering, strukturer och system, lärande och kunskap och organisationskultur. Artikeln bygger på litteratur om innovationsledning, specifikt teori om organisatoriska förutsättningar enligt en modell föreslagen av Crossan & Apaydin (2010) och empiriska data från en longitudinell studie av innovationsprocesser i sex SEF. En kvalitativ forskningsmetodik tillämpades. Resultaten pekar på att mission, mål och strategi samt organisation och kunskapsledning är centrala för innovationsprocessen då innovationsaktiviteter i samtliga faser kunder relateras till dessa styrmedel. Organisationskultur, resursallokering, samt strukturer och system framstod som mer perifera aspekter, svårare för företagsledningen att påverka och därmed mer begränsande.

4.3.2 Bidrag till uppsats

Artikeln bidrar genom att sätta fokus på interna faktorer och betydelsen av olika styrmedel under olika delar av innovationsprocessen. Den bidrar specifikt med att visa hur styrning genom mission, mål och värderingar sker, och hur detta tillsammans med intryck och inspel från kunder, utgör kärnan i innovationsarbetet. Artikeln understryker vikten av att se innovation i SEF som en helhet och föreslår en cirkulär innovationsprocess där behovsidentifikation och kommersialisering sammansmälter.

4.4 Artiklarnas relation till varandra

De tre artiklarna kompletterar varandra genom att belysa innovationskontexten ur olika perspektiv. Artikel 1 ger ett övergripande perspektiv på innovationsprocessens kontextuella faktorer medan resultaten från artikel 3 mer specifikt pekar på hur interna faktorer påverkar och kan förstärka innovationsarbetet. Artikel 2 använder data om upplevda möjligheter och hot, styrkor och svagheter som underlag för ett förslag på hur innovationsprocessen kan beskrivas. Detta förslag vidareutvecklas i artikel 3 med fokus på hur ledningens styrmedel påverkar och kan användas i de olika faserna.

5 Innovation i SEF – teoretisering om karaktäristik

Baserat på resultaten från artiklarna och befintlig teori om innovation och förnyelse diskuteras i detta kapitel några ideer om hur innovation i små, etablerade, företag kan karaktäriseras.

Resultaten från de tre ingående artiklarna pekar samtliga på att innovation i SEF i hög grad är integrerad med sin kontext. Enligt vad som framkommer av denna studie är det väsentligt att inte avgränsa denna kontext till de faktorer som är möjliga för ledningen att påverka, utan att även inkludera de faktorer som påverkar företaget som helhet avseende utveckling och förutsättningar för överlevnad. För att analysera denna utvidgade ram av faktorer, och de processer som följer av förändringar i dessa, har guidning för analys även sökts i strategilitteraturen, specifikt den gren som behandlar strategisk förnyelse. Detta innebär att förnyelseperspektivet har belysts både på företagsnivå och avgränsat till innovationsarbetet med argumentet att förståelse för vad som påverkar förmågan att leda innovation kräver förståelse för vad som påverkar fokus och prioritering i ett litet etablerat företag.

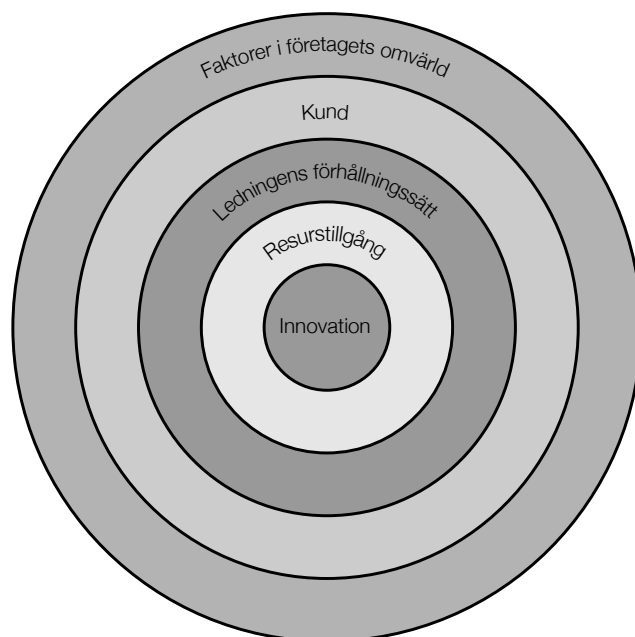
Karaktärisering av innovation med utgångspunkt i dess kontext innebär att i beskrivningen av innovation införliva mekanismer och begrepp som bedöms påverka innovationsarbetet. Medvetenhet om externa och interna faktorer, hur dessa kan förändras och påverka företagets verksamhet och utveckling har betydelse för ledningsarbetet och dess utformning (Bernstein & Singh 2006). Med utgångspunkt i innovationsarbetets relation till den kontext den ingår diskuteras i det följande tre förslag till hur innovation i SEF på ett övergripande plan kan karaktäriseras: (a) integrerad innovation, (b) en helhet och (c) agilitet.

5.1 Integrerad innovation

Denna studie har identifierat fyra faktorer som bedöms ha en särskild inverkan på innovationsarbete i SEF. Faktorerna är makrofaktorer, kund, ledningens förhållningssätt och resurser, som i samspel med varandra enligt denna studie utgör särskilt viktiga aspekter av innovationskontexten i SEF. Att innovationsarbetet föreslås karaktäriseras som integrerad utgår från att innovationsarbetet i hög grad bedöms formas av dess omgivande faktorer, enskilt och i samspel med varandra, och att faktorerna utgör olika lager genom vilka förändringar och intryck filtreras och omvandlas till konkreta händelser och situationer att förhålla sig till. Genom att belysa samspelet mellan interna och externa faktorerers inverkan bidrar denna studie till den litteratur (t.ex. Laforet, 2009; Samson & Gloet, 2014 och Poorkavos, 2016) som fokuserar på inverkan från interna faktorer. Till de studier som också inkluderat externa faktorer (t.ex. Bernstein & Singh, 2006; Prajogo, 2014) bidrar studien med att vidga perspektivet på vilka typer av externa faktorer som kan påverka. Kopplat till innovation i termer av sekvenser av aktiviteter bidrar studien genom att undersöka i vilka faser av innovationsarbetet de olika faktorerna påverkar, till exempel genom att visa att externa

faktorer specifikt har inverkan i de skeden då idéer om utveckling tar form eller i den fas då en innovation ska ut på marknaden). Studien (artikel 2) visar att externa faktorer har störst inverkan i de faser då idéer om utveckling tar form eller i den fas då en innovation ska ut på marknaden, medan interna faktorer påverkar samtliga steg (artikel 3). De externa faktorernas betydelse i idégenereringsfasen överensstämmer med vad som framkom i Bernstein och Singh (2006) om hur såväl teknologisk utveckling som marknadsmekanismer specifikt påverkar i idégenereringsfasen, men bidrar med att visa på att externa faktorer har stor betydelse även i kommersialiseringsfas.

Detta illustreras i figur 2 nedan.



Figur 2 Illustration av faktorer som påverkar innovationsprocessen i SEF. Faktoreernas placering i figuren speglar grad av påverkan.

I det följande avsnitten diskuteras mer specifikt de olika faktorernas relation till olika faser av innovationsarbetet och till varandra.

5.1.1 Makrofaktorer

Resultaten av de ingående artiklarna lyfter inte specifikt fram faktorer av makrokaraktär, såsom ekonomisk upp- eller nedgång, teknologisk utveckling eller socio-ekonomiska faktorer, som direkt påverkande på innovationsarbetet. Med utgångspunkt i vad som tidigare är känt om små företag verkar det dock orimligt att utesluta denna dimension i en modell som beskriver kontexten för innovation i SEF. Tidigare studier har pekat på att t.ex. grad av teknologisk utveckling (Hölzl, 2009),

nationell kultur (Rosenbusch *et al.*, 2011), branschkaraktäristik (Salavou *et al.*, 2004; Prajogo & McDermott, 2014) har inverkan på innovation i små företag men det är också sedan tidigare känt att små företag har begränsade möjligheter att påverka sin omgivning (Storey and Greene, 2010). Det sistnämnda har i denna studie tolkats som en anledning till att makrofaktorer inte ingår i den vokabulär som ägarna använder då de pratar om utveckling i sina företag, och att dessa faktorer görs begripliga och konkreta genom SEFs intressenter, främst kunder och leverantörer, vars roll tydligt betonats i tidigare forskning (Laforet, 2009; Samson & Gloet, 2013; Török *et al.*, 2019; Hervás-Oliver *et al.*, 2020).

5.1.2 Kund

Relationen till kund har en central och unik roll bland de externa faktorer som påverkar innovationsledningen i små företag. Resultaten i artikel 1, som fokuserar specifikt på vad i företagets in- och omvärld som triggat förnyelse och vilka effekter detta får på agerandet, visar att förändringar som rör företagets intressenter har stor inverkan (i termer av beslut, handling, eller fokusförändring), och att kundrelationen sticker ut som tydligaste externa påverkansfaktorn. Detta bekräftar vad tidigare studier pekat på avseende kunders roll för innovation i små företag (Laforet, 2009; Samson & Gloet, 2014; Török *et al.*, 2019; Hervás-Oliver *et al.*, 2020). Artikel 3 belyser hur lärandet som uppstår i relation till kund utgör en kärna i innovationsarbetet, tillsammans med vision och övergripande mål. I artikel 2, som undersöker utmaningar och möjligheter i relation till innovationsprocessens olika steg, framkommer att idégenereringsfas och kommersialiseringsfas sammansmälter genom att båda dessa klaras av i utbytet med befintlig kund. Kundrelationens centrala betydelse föreslås i denna studie vara unik för just SEF, dels för att dess inverkan framstår som långt mer betydande än de omvärldsfaktorer som lyfts fram som triggare för förnyelse i litteraturen som utgår från studier av stora företag (t.ex. Agarwal & Helfat, 2009, Schmitt, Raisch, and Volberda, 2018), dels för att den relationen sällan är så utvecklad i små företag i tidigare skede av sin utveckling (Storey and Greene, 2010). Detta är i linje med vad tidigare studier visat, att i ett företag med en eller ett fåtal kunder karaktäriseras relationen ofta av mycket nära kontakt och korta kommunikationsvägar (Hadjimanolis, 2000).

Ur resultaten framkommer några aspekter av kundrelationen som bedöms särskilt relevanta att fördjupa. En aspekt handlar om graden av självständighet gentemot kund, och i vilken grad företaget ser sig fri att förändra och utveckla utan att det stör, eller riskerar, relationen. Resultaten av artikel 2 visar att företag som är underleverantörer eller kontraktstillverkare i ett tidigare skede av innovationsprocessen än andra företag begränsar antal idéer som går vidare för utveckling. Liknande mönster framkommer i artikel 1 där de företag som hade en stor del av sin omsättning hos en eller ett fåtal kunder, ogärna gjorde avsteg från sina initiala planer, till skillnad från de företag som

hade en i högre grad ”fri” relation till sina kunder eller var i skede att utöka denna kundbas. Detta resultat nyanserar den indelning av företag med avseende på innovationsmönster som föreslagits av de Jong och Marsili (2006) och bekräftar samtidigt resultatet av samma artikel som säger att innovationsmönster i små företag är mycket diversifierade. Kundrelationen kan också avspglas i olika typer av agerande, om den innebär små justeringar i produkt, produktionsprocess, leveranssätt, betalningsmodell eller annan aspekt av affärsmodellen, eller skapar en mer omvälvande förändring som påverkar flera delar av affärsmodellen samtidigt (Oke *et al.*, 2007; van de Vrande *et al.*, 2009; Forsman, 2011). Artikel 1 visar att företag med fåtal kunder, ofta i rollen av underleverantör, i högre grad fokuserar på utveckling av befintliga processer och produkter, än de företag som sökte nya kunder och marknader och också var beredda till förändringar av större delar av affärsmodellen. Att en enskild kunds krav och önskemål leder till utveckling i form av anpassningar av en befintlig produkt och handlar i grunden om att säkra kassaflödet (Mazzarol and Reboud, 2005; Löfqvist, 2012), vilket förklarar att inkrementell innovation är vanligare i SEF (Oke *et al.*, 2007; Forsman, 2011).

5.1.3 Ledningens förhållningssätt

En av de två interna faktorer som denna studie föreslår ska betraktas som en integrerad del av innovation i SEF är företagsledningens förhållningssätt och inställning. De tre studierna visar var och en på olika sätt hur detta tar sig uttryck. Artikel 1 presenterar tre olika typer av förhållningssätt baserat på hur företagsledningarna i de studerade företagen motiverade och argumenterade för sina beslut och vägval. I den bearbetning av materialet som skett, och i ljuset av resultaten från övriga två artiklar har resultaten omvärderats från tre till två typer. En typ var den öppna och sökande, ofta i kombination med ett driv, att hitta nya kunder och marknader som strategimässigt hade ”fingrarna i alla syltburkar”, gärna prövade nytt och tog alla tillfällen till ny kunskap. Den andra typen hade en stark övertygelse om vägen fram, dessa sammanföll i hög grad med de företag som agerade som underleverantörer och hade ett begränsat antal kunder. Dessa karaktäriserades av större försiktighet och starkare fokus på att förbättra och utveckla det befintliga. Inom dessa två grundtyper utkristalliserades också skillnader avseende styrka i värdegrund, om än denna ofta inte var uttalad. I de företag där det fanns tydliga värderingar kopplade till miljö eller människor, fick dessa värderingar ofta ”sista ordet” i de beslut som fattades. Artikel 2 visar att förhållningssätt och inställning till del kan höra samman med grad av självständighet gentemot kund i innovationsarbetet och påverka vägval under arbetet. Där framkommer att de företag som agerar som underleverantörer eller kontraktstillverkare i mycket tidigare skede än företag med en friare kundgrupp, tidigare begränsar antal alternativ som vidareutvecklas under en innovationsprocess vilket i ljuset av resultaten från artikel 1 kan förstås som en följd av den större försiktighet och tydligare fokus på förbättring som karaktäriserade företag som agerade som underleverantörer. Artikel 3 pekar på

lärande och kompetensledning som en viktig hävstång genom hela innovationsprocessen, att lyhörddhet mot kunder och att göra prioriteringar baserat på den kunskapen är centralt för innovationen. Att reflektera över företagsledningens förhållningssätt, och specifikt vilka värderingar som genomsyrar ledningsarbetet, är således en viktig del av förståelsen för innovation i SEF. Dessa resultat bekräftar dels entreprenörskapsforskningens betoning vid entreprenörens roll (Delmar & Wiklund, 2008; Wiklund *et al.*, 2009, Storey & Greene, 2010), liksom de studier som pekar på att inställning, fokus och prioritering, har större betydelse än uttalade och formaliserade strategier (Guatignon & Xuereb, 1997; Laforet, 2009; Kreiser *et al.*, 2010; Aksoy, 2017). Denna studie bidrar till denna kunskap dels genom att föreslå olika typer men också genom att också lyfta hur företagets grundläggande värderingar kan få genomslag, oavsett grundtyp. De olika förhållningssätten kan också relateras till Jones *et al.* (2007) där ledningens utrymme i termer för strategiskt arbete diskuteras i termer av tid, motivation, resurser och kapacitet.

5.1.4 Resurser

I denna studie framkommer att resursfrågan kan förstås ur två aspekter. För det första, resursfrågan uttalas inte explicit bland studerade företag utan framstår som en fråga som företagen, på samma vis som makrofaktorer, förhåller sig till som en utgångspunkt både för sin målsättning och prioritering av aktiviteter. Artikel 3 kommer fram till att målsättningar för innovation utgår från de resurser som finns tillgängliga, och att det är något som företagen förhåller sig till under hela innovationsprocessen, men med olika betoning i olika faser. I kommersialiseringsfasen blir den mest påtaglig och avgör om en produkt eller tjänst når marknaden. Detta belyses än mer specifikt i artikel 2 där resultaten visar att ett innovationsprojekt inte startar om inte avsättningen är säkrad. Artikel 1 visar att resursfrågan är den faktor som slutligen avgör vad som blir genomfört, trots ambitioner om utveckling och tillväxt, och uttalade idéer om vägen dit baserade på kundrelation och företagsledningens inställning och förhållningssätt. Bortfall av resurser, till exempel att en anställd slutar, eller en upplevd risk att förlora resurser, leder till snabb fokusförändring och omprioritering. Den naturliga reaktionen är alltså inte att skaffa nya resurser utan man förhåller sig till förändringen. Dessa resultat kan förstås utifrån den logik som Berends *et al.* (2014) beskriver att små företag använder sig av för att hantera begränsningen av resurser för innovationsarbete. Detta visar att resursfrågan i hög grad är integrerad med innovationsarbetet och styr både på ett övergripande plan och i det direkta utförandet.

5.2 En helhet

Resultaten från studierna föreslår att en helhetssyn är en relevant karaktärisering av innovation i SEF. Det handlar dels om perspektivet på de kontextuella faktorer som bäddar in innovationsarbetet, att dessa bör ses som en helhet vilket diskuterats ovan,

men resultaten pekar också att innovationsarbetet som sådant bör ses som en helhet. Detta diskuteras nedan i relation till hur vision, mål och strategi respektive lärande binder samman innovationsarbetets komponenter.

5.2.1 Vision, mål och strategier, uttalade men ack så tydliga

Även om kunden har en mycket central roll och att kundkrav tillsammans med resurser i hög grad verkar styra företagets agerande, så betyder inte det att SEF saknar visioner, mål och strategier för arbetet. Dock är dessa visioner, mål och strategier sällan uttalade, och än mindre formaliserade (artikel 1, 2 och 3), vilket är linje med vad tidigare forskning visat (Storey & Greene, 2010; Hadjimanolis, 2000). I artikel 1 visar resultaten att ett förnyelsearbete ofta startar med endast en idé och en handling men att det för eller senare under processens gång, behöver relateras till ägarnas och ledningens, vilka ofta är samma personer, övergripande målsättningar och visioner. Denna typ av frågor leder alltså inte arbetet men ställs på sin spets under arbetets gång. Medan viss litteratur (t.ex. Samson & Gloet, 2014; Terziovski, 2010) förespråkar värdet av att ha tydliga mål och strategier för företagets utveckling, verkar det snarare vara så att företaget, främst i relation till kund får nya intryck som kan vara uttryckta i ideer, krav, förväntningar, möjligheter eller utmaningar, och att det är i svaret på dessa nya intryck som vision, strategi och värderingar kommer i ljuset och får en greppbar kontur (artikel 1, 2 och 3). Resultaten av artikel 3 visar hur mål, visioner och strategi, tillsammans med lärande och kunskapsledning, håller samman innovationsarbetet i utbytet med kund i idgenererings som kommersialiseringsfas; kundens behov (idén) matchas mot företagets erbjudande (mission och vision) inklusive möjliga anpassningar (lärandet). Detta styrker tidigare vad tidigare forskning visat, att ledningens idé utgör strategin i SEF (Nooteboom, 1994).

5.2.2 Lärande

Den andra dimensionen som bidrar till förslaget att karaktärisera innovation i SEF som en helhet är det lärande som kontinuerligt sker i relation till kund, och som ger en kunskapsbas utifrån vilken innovationsarbetet i hög grad utgår. Resultaten från samtliga artiklar pekar på hur företagen lyssnar på och prioriterar sina insatser utifrån kunders behov och krav vilket väl stämmer överens med vad tidigare forskning presenterat (Laforet, 2009; Löfqvist 2012; Hervas-Oliver *et al.*, 2020; Alhusen & Bennat, 2020). Resultaten från artikel 3 beskriver att lärandet, tillsammans med mål, visioner och strategi, är en aspekt som genomsyrar innovationsarbetet i SEF. Resultaten från artikel 1 och 2 visar att lärandet kan ta olika form, dels beroende på ledningens förhållningssätt (artikel 1), dels beroende på företagets relation till kunden (artikel 2). De typer av förhållningssätt som utkristalliserades i artikel 1; öppen och sökande samt övertygad om vägen fram liknar de typer som Zhang *et al.*, (2006) föreslår, men medan Zhang *et al.* (2006) menar att bara ena gruppen är innovativ, föreslår denna studie att typerna representerar två typer av sätt att bedriva innovation.

5.3 Agilitet

Agilitet, eller snabbriklighet, är den tredje aspekten som denna studie föreslår vara karaktäriserande för innovation i SEF. Detta karaktärsdrag sammanfattar i hög grad det som framkommit under föregående rubriker men med tillägg av en diskussion om grad av formalisering av innovationsarbetet utifrån de resultat som framkommit i de studier som ingår i uppsatsen.

De sammantagna resultaten visar på en lyhördhet för förändringar hos kunder och marknad, vilket indirekt innebär en lyhördhet för förändringar i företagets makromiljö, och en ständig balansering i relation till tillgängliga resurser som hela tiden kräver aktiva ställningstaganden om var fokus ska ligga och hur prioriteringar ska ske. Denna pågående omvärldsbevakning och de val som görs utifrån erhållen information är dock tämligen osynlig genom att agerande ofta följer direkt på ett intryck. En anledning till det är att problem behöver lösas kortsiktigt för att säkerställa leverans och kassaflöde (Mazzarol och Reboud, 2005; Löfqvist, 2012).

5.3.1 Handling går före beslut

Samtliga studier visar att formaliseringsgraden är väldigt låg både vad gäller hantering av större inriktningsförändringar (artikel 1) och kopplat till innovationaktiviteter (artikel 2 och 3). Resultaten visar också att även om det inledningsvis kan finnas en tydlig intention med de aktiviteter som genomförs, sker ofta förändringar på grund av omständigheter som inte bedöms kunna påverkas. Ur ett innovationsperspektiv kan detta vara fördelaktigt, då det speglar en hög grad av flexibilitet och förmåga till snabba förändringar (Rothwell, 1989; Nooteboom, 1994; Bessant & Tidd, 2015), men det väcker också frågan om hur detta förhållningsätt begränsar SEFs förmåga att till fullo utveckla sin innovativa potential med utgångspunkt i den litteraturström som betonar vikten av mål och strategier för innovationsarbetet (Moosey, 2005; Terziovski, 2010). Detta sätt att förhålla sig till förändring antyder också en i hög grad reaktiv process, eller en mix av en proaktiv och reaktiv process, där inledningsvis tydliga intentioner förändras till följd av omständigheter som inte bedöms möjliga att påverka (Jones *et al.*, 2007; Ben-Menahem *et al.*, 2013)

Artikel 1 belyser vilken typer av förändringar som innebär en inriktningsförändring, aktiviteter som vidtas till följd av dessa samt de olika förhållningsätt som påverkar företagets agerande. Även om en grupp beskrivs som mer eftertänksam med sin övertygelse om vägen fram, än den grupp som beskrivs som mer öppna och sökande, kännetecknas agerandet av hög grad av agilitet, särskilt om resursfrågan ställs på sin spets. I dessa fall syns väldigt lite av det strategiska utrymme som Jones *et al.*, 2007 framhåller viktigt att skapa för SEFs utveckling. Att agiliteten är eftersträvad framkommer i artikel 2 vars resultat visar att företag som agerar som underleverantörer har mer formaliserade processer än de företag som tillverkar och säljer en egen produkt, vilket enligt t.ex. Terziovski, 2010 och Scozzi, 2005 skulle vara fördelaktigt ur ett

prestandaperspektiv. Resultaten visar dock att dessa företag upplever en högre grad av inlåsning och stelhet än andra företag vilken antyder att formaliseringen i viss mån kan begränsa det sätt på vilket företagen skulle föredra att agera på. Artikel 3 belyser agiliteten genom att visa på hur ägarnas idéer utgör företagets strategi (Nooteboom, 1994) och även om spår av formalisering kan skönjas i senare delar av innovationsprocessen så låter sig företagen i hög grad styras av sina kunder genom hela innovationsprocessen (Laforet, 2009; Samson & Gloet, 2014). En aspekt av agiliteten avspeglas i det icke sagda; av resultaten framgår varken organisatoriska ”dilemman”, eller strukturella ställningstaganden, som problematiska för SEF, vilket artikel 1 belyser genom att visa på den relativt begränsade omfattning av förnyelseaktiviteter som berör dessa områden, samt artikel 3 genom att visa på hur dessa områden mer uppfattas som kontextuella faktorer, än medel att använda för att styra och förstärka innovationsarbetet.

6 Slutsatsdiskussion

I detta kapitel diskuteras slutsatser från denna studie, dess begränsningar samt förslag till fortsatt forskning.

Slutsatserna som presenteras nedan har sin grund i de gap som identifierades i kapitel 1 och de resultat som diskuterats i kapitel 5.

6.1 Slutsatser

Litteratur om innovation i små företag omfattar ett antal områden. När fokus ligger på innovation i förhållande till prestanda, lyfts ofta inkrementella innovationer fram. Ett annat område rör formaliseringen av själva innovationsprocessen och när sådana såväl stödjer som hindrar innovationsarbetet i företag. Företagsledningens inställning till och roll i innovation samt därför inhämtande och användande av ny kunskap utgör ytterligare ett område. Litteraturen är grovhuggen när det gäller vilken typ av företag som olika resultat bygger på och sällan lyfts specifika resultat fram för SEF. Utifrån detta framgår att en stor del av litteraturen presenterar resultat om faktorer som påverkar innovation men den gör inte tydligt hur dessa faktorer påverkar i olika faser av innovationsarbetet, eller hur faktorerna samspelar med varandra för SEF.

Syftet med denna uppsats var att bidra till ökad förståelse för innovation i SEF. Detta har gjorts genom att undersöka de komponenter och mekanismer som utgör innovationsarbetets kontext, och samspelen mellan dessa. Som svar på forskningsfrågan, om vad som karakteriserar innovation i SEF, föreslår denna studie att innovation i små etablerade företag, med utgångspunkt i de kontextuella faktorerna och samspelen mellan dessa, kännetecknas av ett integrerat arbetssätt där externa och interna faktorer samverkar i utformning av aktiviteterna, en helhetssyn som speglar ledningens mål, visioner och förhållningssätt men också det lärande som sker i relationen till kund, samt agilitet i agerande, baserat på den informella karaktären på beslutfattandet.

Resultaten av denna forskning bidrar till innovationsledningslitteraturen genom att specifikt belysa innovation i SEF, en relativt understuderad grupp inom innovationsledningsforskningen, och genom att karakterisera innovation med utgångspunkt i kontextuella faktorer och samspelen mellan dessa.

För SEF kan en ökad medvetenhet om de kontextuella faktorernas inverkan och samspelen mellan dessa bidra till att innovationsarbetet spetsas och förstärks. Detta kan ske genom att öka kunskapen om vad som påverkar SEF:s kunder, ökad medvetenhet om det förhållningssätt som företagsledningen har till förändring och utveckling samt vilka värderingar som faktiskt genomsyrar beslut och eventuellt bidrar till att omvärdera dessa. Medvetenhet om inverkan från kontextuella faktorer och samspelen mellan dessa kan innebära en ökad beredskap för behov av resursförändringar.

6.2 Begränsningar och förslag till fortsatt forskning

Samtidigt som denna uppsats har bidragit till att öka förståelsen för innovation i små etablerade företag, väcker den också nyfikenhet och fler frågor. En begränsning i denna studie är att den endast omfattade företag med en uttalad tillväxtambition. Det skulle vara intressant att i en framtida studie undersöka om karaktäristiken på innovation skiljer sig åt mellan företag med en uttalad tillväxtambition, jämfört med företag som inte har det. Studiens kvalitativa karaktär har bidragit till att ringa in de kontextuella faktorer som bedöms relevanta för innovation i SEF och ur en diskussion om samspelet mellan dessa föreslagit en karaktärisering av innovation i SEF. En kvantitativ metodansats, baserad på dessa resultat, skulle bidra till ökad kunskap om resultatens generaliserbarhet, eventuellt i en annan geografisk kontext.

Givet den roll som studien föreslår att kundrelationen har för innovation i SEF vore det också värdefullt att fördjupa kunskapen om denna relation och vilken roll den spelar för SEFs förmåga till förnyelse och innovation.

Referenser

- Acs, Z.J och Audretsch, D.B., (1988), "Innovation in Large and Small Firms: an empirical analysis", *American Economic Review*, vol. 78 nr 4, s.678-690.
- 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*, vol. 51, s.133-141. DOI:10.1016/j.techsoc.2017.08.005.
- Alhusen, H., och Bennat, T. (2019), "Innovation modes in SMEs: Mechanisms integrating STI-processes into DUI-mode learning a and the role of regional innovation policy", arbetspapper, Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen (ifh),
- Alvesson, M. och Sköldberg, K. (2008), *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund. ISBN:9789144046150.
- Balasubramanian, N. och Lee, J. (2008), "Firm age and innovation", *Industrial and corporate change*, vol. 17 nr. 5, s.1019-1047. DOI:10.1093/icc/dtn028.
- Baregheh, A, Rowley, J. och Sambrook, S. (2009), "Towards a multidisciplinary definition of innovation", *Management Decision*, vol. 47 nr. 8, s.1323-1339. DOI:10.1108/00251740910984578.
- Berends H., Jelinek M., Reymen I. och Stultiëns R. (2014), "Product Innovation Processes in Small Firms: Combining Entrepreneurial Effectuation and Managerial Causation", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 31 nr. 3, s.616-635. DOI:10.1111/jpim.12117.
- Bernstein, B. och Singh, P.J. (2006), "An integrated innovation process model based on practices of Australian biotechnology firms", *Technovation*, vol. 26 nr5, s.561-572, doi:10.1016/j.technovation.2004.11.006.
- Bessant, J.R. och Tidd, J. (2015), *Innovation and entrepreneurship*, 3 utg.: Wiley, Chichester.
- Bouchard, V. och Basso, O. (2011), "Exploring the links between entrepreneurial orientation and intrapreneurship in SMEs", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 18 nr. 2, s.219-231. DOI:10.1016/j.respol.2008.01.003.
- Brophey, G. och Brown, S. (2009), "Innovation practices within small to medium-sized mechanically-based manufacturers", *Innovation*, vol. 11 nr. 3, s.327-340. DOI:10.5172/impp.11.3.327.
- Brännback, M., Carsrud, A.L. och Kiviluoto, N. (2014). *Understanding the Myth of High Growth Firms: The Theory of the Greater Fool* Springer, New York.
- Chua, R.Y.J., Roth, Y. och Lemoine, J.-F. (2015). "The Impact of Culture on Creativity: How Cultural Tightness and Cultural Distance Affect Global Innovation Crowdsourcing Work". *Administrative Science Quarterly*, vol. 60 nr. 2, s.189-227. DOI:10.1177/0001839214563595.
- Coad, A (2009), *The Growth of Firms: a survey of theories and empirical evidence.*: Edward Elgar, Cheltenham.
- Coad, A. och Rao, R. (2008), "Innovation and firm growth in high-tech sectors: A quantile regression approach", *Research Policy*, vol. 37 nr. 4, s.633-648. DOI:10.1016/j.respol.2008.01.003.
- Cooper, R.G. (1990), "Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products", *Business Horizons*, May-June, vol. 33 nr. 3, s.44-54. DOI:10.11.474.1777.
- Cooper, R.G. (2014), "What's Next?: After Stage-Gate", *Research-Technology Management*", vol. 57 nr. 1, s.20-31. DOI:10.5437/08956308X5606963.
- Crossan, M.M. och Apaydin, M. (2010), "A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature", *Journal of Management Studies*, vol. 47 nr. 6, s.1154-1191. DOI:10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x.
- Dabić, M., Lažnjak, J., Smallbone, D. och Švarc, J. (2018), "Intellectual capital, organisational climate, innovation culture, and SME performance: Evidence from Croatia", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 26 nr. 4, s.522-544. DOI:10.1108/JSBED-04-2018-0117.

- de Jong, J.P.J. och Marsili, O. (2006), "The fruit flies of innovations: A taxonomy of innovative small firms", *Research Policy*, vol. 35 nr. 2, s.213-229. DOI:10.1016/j.respol.2005.09.007.
- de Jong J.P.J. och Vermeulen P.A.M. (2006), "Determinants of Product Innovation in Small Firms: A Comparison Across Industries", *International Small Business Journal*, vol. 24 nr 6, s.587-609. DOI:10.1177/02662426060069268.
- Deschryvere, M. (2014), R&D, "Firm Growth and the Role of Innovation Persistence: An Analysis of Finnish SMEs and Large Firms", *Small Business Economics*, vol. 43 nr. 4, s.767-785. DOI:10.1007/s11187-014-9559-3.
- De Toni, A. och Nassimbeni, G. (2003), "Small and medium district enterprises and the new product development challenge: Evidence from Italian eyewear district", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 23 nr. 6, s.678-697. DOI:10.1108/01443570310476672.
- Dougherty, D. (1992), "A Practice-Centered Model of Organizational Renewal Through Product Innovation", *Strategic Management Journal, Special Issue: Strategic Process: Managing Corporate Self-Renewal*, vol. 13, s.77-92. DOI:10.1002/smj.4250131007.
- Dubberly, H. (2004), *How Do You Design?*, Dubberly Design Office, San Francisco, Kalifornien, tillgänglig via: http://www.dubberly.com/wp-content/uploads/2008/06/ddo_designprocess.pdf (hämtad 2017-04-25).
- Edwards, K., Cooper, R.G, Vedsmand, T. och Nardelli, G. (2020), "Evaluating the Agile-Stage-Gate Hybrid Model: Experiences From Three SME Manufacturing Firms", *International Journal of Innovation and Technology Management*, vol. 16, nr. 8 DOI:10.1142/S0219877019500482.
- Edwards, T., Delbridge, R. och Munday, M. (2005), "Understanding innovation in small and medium-sized enterprises: a process manifest", *Technovation*, vol. 25, s.1119-1127. DOI:10.1016/j.technovation.2004.04.005.
- EC-European Commission (2003), *Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises*, tillgänglig via: https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition_en (hämtad 2021-03-28).
- Eisenhardt, K.M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14 nr. 4, s.532-550. DOI:10.5465/amr.1989.4308385.
- Eisenhardt, K. M. och Graebner, M. E. (2007), "Theory building from cases: Opportunities and challenges", *Academy of Management Journal*, vol. 50 nr 1, s.25-32. DOI:10.5465/amj.2007.24160888.
- EU-Europiska Unionen (2018), *Faktablad om Europeiska unionen (Ekonomi / Industri- energi och forskningspolitiken/ Små och medelstora företag)*, tillgänglig via: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/sv/sheet/63/sma-och-medelstora-foretag> (hämtad 2021-03-28).
- Fejes, A. och Thornberg, R. (2019), *Handbok i kvalitativ analys*, 2 uppl., Liber, Stockholm. ISBN:9789147111657.
- Fernández-Esquinas, M., van Oostrom, M. och Pinto, H. (2017), "Key issues on innovation, culture and institutions: implications for SMEs and micro firms". *European Planning Studies*, vol. 25 nr. 11, s.1897-1907. DOI:10.1080/09654313.2017.1364770.
- Ferreira, J., Coelho, A. och Moutinho, L. (2020), "Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation", *Technovation*, vol. 92-93. DOI:10.1016/j.technovation.2018.11.004.
- Forsman, H. (2011), "Innovation capacity and innovation development in small enterprises. A comparison between the manufacturing and service sectors", *Research Policy*, vol. 40 nr. 5, s.739-750, DOI:10.1016/j.respol.2011.02.003.
- Forsman H. och Annala, U. (2011), "Small enterprises as innovators: a shift from a low performer to a high performer", *International Journal of Technology Management*, vol. 56 nr. 2/3/4, s.154 - 171. DOI:10.1504/IJTM.2011.042980.

- Forsman, H. and Rantanen, H. (2011), "Small manufacturing and service enterprises as innovators: a comparison by size", *European Journal of Innovation Management*, vol. 14 nr. 1, s.27-50. DOI:10.1108/146010611111104689.
- Freel M.S. och Robson P.J.A. (2004), "Small Firm Innovation, Growth and Performance: Evidence from Scotland and Northern England", *International Small Business Journal*, vol. 22 nr. 2, s.561-575. DOI:10.1177/0266242604047410.
- Gatignon H. och Xuereb, J.-M. (1997), "Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance", *Journal of Marketing Research*, vol. 34 nr. 1, s.77-90. DOI:10.1177/002224379703400107.
- Gustavsson, B. (2000), *Kunskapsfilosofi: tre kunskapsformer i historisk belysning*, Wahlström & Widstrand, Stockholm. ISBN:9146176489.
- Grundström, C., Sjöström, R., Uddenberg, A. och Öhrwall Rönnbäck, A. (2012), "Fast growing SMEs and the role of innovation", *International Journal of Innovation Management*, vol. 16 nr. 3, s.1-19. DOI:10.1142/S1363919612400038.
- Hadjimanolis, A. (2000), "A resource-based view of innovativeness in small firms", *Technology Analysis and Strategic Management*, vol. 12 nr. 2, s.263-281. DOI:10.1080/713698465.
- Hanifah, H., Hasliza Abdul Halim, H.A, Ahmad,N.H och Vafaei-Zadeh, A. (2019), "Can internal factors improve innovation performance via innovation culture in SMEs?", *Benchmarking: An International Journal*, vol. 27 nr1, s.382-405. DOI:10.1108/BIJ-06-2018-0174.
- Heavey, C., Simsek, Z. och Fox, B.C. (2015), "Managerial Social Networks and Ambidexterity of SMEs: The Moderating Role of a Proactive Commitment to Innovation", *Human Resource Management*, vol. 54 nr. S1, s.201-221. DOI:10.1002/hrm.21703.
- Hervas-Oliver, J.-L., Sempere-Ripoll, F., Boronat-Moll, C. och Estelles-Miguel, S. (2020), "SME open innovation for process development: Understanding process-dedicated external knowledge sourcing", *Journal of Small Business Management*, vol. 58 nr. 2, s.409-445. DOI:10.1080/00472778.2019.1680072.
- Hölzl, W. (2009), "Is the R&D behaviour of fast-growing SMEs different? Evidence from CIS III data for 16 countries", *Small Business Economics*, vol. 33 nr. 1, s.59-75. DOI:10.1007/s11187-009-9182-x.
- Icart, I.B. och Rodríguez-Soler, J. (2017), "The VET system and industrial SMEs: the role of employees with VET qualifications in innovation processes", *Journal of Vocational Education & Training*, vol. 69 nr. 4, s.596-616. DOI:10.1080/13636820.2017.1322130.
- Jeong S.W., Chung J.-E. och Roh J.-S. (2019), "Impact of External Knowledge Inflow on Product and Process Innovation of Korean SMEs: Absorptive Capacity as a Mediator", *Clothing and Textiles Research Journal*; vol. 37 nr. 4, s.219-234. DOI:10.1177/0887302X19860913.
- Jones,O., Macpherson, A., Thorpe, R. och Ghecham, A. (2007), "The evolution of business knowledge in SMEs: conceptualizing strategic space", *Strategic Change*, vol.16, s.281-294. DOI:10.1002/jsc.803.
- Keizer, J.A., Dijkstra, L. och Halman, J.I.M. (2002), "Explaining innovative efforts of SMEs: An exploratory survey among SMEs in the mechanical and electrical engineering sector in The Netherlands", *Technovation*, vol. 22 nr. 1, s.1-13. DOI:10.1016/S0166-4972(00)00091-2.
- Khan, S.H., Majid, A., Yasir, M. och Javed, A. (2021), "Social capital and business model innovation in SMEs: do organizational learning capabilities and entrepreneurial orientation really matter?", *European Journal of Innovation Management*, vol. 24 nr1, s.191-212. DOI:10.1108/EJIM-04-2020-0143.
- Kleinschmidt, E.J., De Brentani, U. och Salomo, S. (2007), "Performance of Global New Product Development Programs: A Resource-Based View". *Journal of Product Innovation Management*, vol. 24 nr. 5, s.419-441. DOI:1540-5885.2007.00261.x.
- Kline, S.J. och Rosenberg, N. (1986), "The positive sum strategy: Harnessing technology for economic growth", Kline, S.J. och Rosenberg, N. (red.), *An Overview of Innovation ; Studies On Science And The Innovation Process Selected Works of Nathan Rosenberg* , National Academy Press, Washington, s. 640-, DOI:10.1142/9789814273596_0009.

- Kreiser, P., Marino, L., Davis, J., Tang, Z. och Lee, C. (2010), "Firm-Level Entrepreneurship: The Role of Proactiveness, Innovativeness and Strategic Renewal in the Creation and Exploration of Opportunities", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 15 nr. 2, s.143–163. DOI:10.1142/S1084946710001488.
- Kumar, K., Boesso, G., Favotto, F. och Menini, A. (2012), "Strategic orientation, innovation patterns and performances of SMEs and large companies", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 19 nr.1, s.132–145. DOI:10.1108/14626001211196442.
- Laforet, S. och Tann, J. (2006), "Innovative characteristics of small manufacturing firms", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 13 nr. 3, s.363–380. DOI:10.1108/14626000610680253.
- Laforet, S. (2009), "Effects of size, market and strategic orientation on innovation in non-high-tech manufacturing SMEs", *European Journal of Marketing*, vol. 43 nr. 1/2, s.188–212. DOI:10.1108/03090560910923292.
- Laforet, S. (2011), "A framework of organisational innovation and outcomes in SMEs", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 17 nr. 4, s.380–408. DOI:10.1108/13552551111139638.
- Laukkanen, T., Nagy, G., Hirvonen, S., Reijonen, H. och Pasanen, M. (2013), "The effect of strategic orientations on business performance in SMEs: A multigroup analysis comparing Hungary and Finland", *International Marketing Review*, vol. 30 nr. 6, s.510–535. DOI:10.1108/IMR-09-2011-0230.
- Leithold, N., Haase, H. och Lautenschläger, A. (2015), "StageGate® for SMEs: a qualitative study in Germany", *European Journal of Innovation Management*, vol. 18 nr. 2, s.195–217. DOI:10.1108/EJIM-07-2014-0070.
- Leithold, N., Woschke, T., Haase, H. och Kratzer, J. (2016), "Optimising NPD in SMEs: a best practice approach", *Benchmarking: An International Journal*, vol. 23 nr. 1, s.262–284. DOI: 10.1108/BIJ-05-2015-0054.
- Liang, L., Alam, A., Sorwar, G., Yazdifar, H. och Eskandari, R. (2021), "The combined network effect of sparse and interlocked connections in SMEs' innovation", *Technological Forecasting & Social Change*, vol. 163. DOI:10.1016/j.techfore.2020.120488.
- Love, J.H och Roper, S. (2015), "SME innovation, exporting and growth: A review of existing evidence", *International Small Business Journal*, vol. 33 nr. 1, s.28–48. DOI: 10.1177/0266242614550190.
- Lumpkin, G.T, Gregory G. och Dess, G.G. (1996), "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance", *Academy of Management Review*, Vol 21 No 1, s.135–172. DOI:10.5465/amr.1996.9602161568.
- Löfqvist, L. (2012). "Motivation for innovation in small enterprises", *International Journal of Technology Management*, vol. 60 nr. 3/4, s.242–265. DOI:10.1504/IJTM.2012.049441.
- Löfqvist, L. (2014), *Product Innovation in Small Established Enterprises: Managing Processes and Resource Scarcity*, doktorsavhandling, Kungliga Tekniska högskolan, Stockholm. ISBN:9789175019703.
- March-Chordá, I., Gunansekaran, A. och Lloria-Aramburo, B. (2002), "Product Development Process in Spanish SMEs: an Empirical Research", *Technovation*, vol. 22, s.301–312. DOI:10.1016/S0166-4972(01)00021-9.
- Martin-Rios, C. och Parga-Dans, E. (2016), "Service response to economic decline: Innovation actions for achieving strategic renewal", *Journal of Business Research*, vol. 69 nr. 8, s.2890–2900. DOI:10.1016/j.jbusres.2015.12.058.
- Mazzarol, T. och Reboud, S. (2005), "Customers as Predictors of Rent Returns to Innovation and Small Firms – an exploratory study", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, vol. 5 nr. 5/6, s.483–494. DOI:10.1504/IJEIM.2005.007001
- Mazzarol, T. och Reboud, S. (2006), "The strategic decision making of entrepreneurs within small high innovator firms", *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 22 nr. 5, s.261–280. DOI:10.1007/s11365-006-8688-9.

- Mazzarol, T., Reboud, S. och Volery, T. (2010), "The influence of size, age and growth on innovation management in small firms", *International Journal of Technology Management*, vol. 52 nr. 1/2, s.98–117., DOI:10.1504/IJTM.2010.035857.
- Mosey, S. (2005), "Understanding new-to-market product development in SMEs", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 25 nr. 2, s.114–130. DOI: 10.1108/01443570510576994.
- Moultrie, J., Clarkson, P.J. and Probert, D., (2007), "Development of a Design Audit Tool for SMEs". *Journal of Product Innovation Management*, vol. 24 nr. 4, s.335–368, doi: 10.1111/j.1540-5885.2007.00255.x
- Nicholas, J., Ledwith, A. och Perks, H. (2011), "New product development best practise in SME and large organisations: theory vs practise", *European Journal of Innovation Management*, vol. 14 nr. 2, s.227–251. DOI:10.1108/14601061111124902.
- Nooteboom, B. (1994), "Innovation and diffusion in small firms: Theory and evidence", *Small Business Economics*, vol. 6 nr. 5, s.327–347. DOI:10.1007/BF01065137.
- O'Dwyer, M. och Ledwith, A. (2009), "Determinants of new product performance in small firms", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 15 nr. 2, s.124–136. DOI:10.1108/13552550910944548.
- OECD/Eurostat (2005), *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition*, The Measurement of Scientific and Technological Activities, OECD Publishing, Paris. DOI:10.1787/9789264013100-en.
- OECD/Eurostat (2018), *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4 utg.*, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. DOI:10.1787/9789264304604-en.
- Oke, A., Burke, G. och Myers, A. (2007), "Innovation Types and performance in growing UK SMEs", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 27 nr. 7, s.735–753. DOI:10.1108/01443570710756974.
- Papetti, A., Marilungo, E., Gregori, F. och Germani, M. (2016), "Driving Process Innovation: A Structured Method for Improving Efficiency in SMEs", *Procedia CIRP*, v.ol 50, s.448–453. DOI:10.1016/j.procir.2016.04.143.
- Parrilli, M.D, Balavac, M. och Radicic, D. (2021), "Business innovation modes and their impact on innovation outputs: Regional variations and the nature of innovation across EU regions", *Research Policy*, vol. 49 nr. 8. DOI:10.1016/j.respol.2020.104047.
- Poorkavoos, M., Duan, Y., Edwards, J.S. och Ramanathan, R. (2016), "Identifying the configurational paths to innovation in SMEs: A fuzzy-set qualitative comparative analysis", *Journal of Business Research*, vol. 69 nr. 12, s.5843–5854. DOI:10.1016/j.jbusres.2016.04.067.
- Poskela, J. och Martinsuo, M. (2009), "Management control and strategic renewal in the front-end phase of the innovation process", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 26, nr. 6, s.671–684. DOI:10.1111/j.1540-5885.2009.00692.x.
- Prajogo, D. och McDermott, C.M. (2014), "Antecedents of Service Innovation in SMEs: Comparing the Effects of External and Internal Factors", *Journal of Small Business Management*, vol. 52 nr. 3, s.521–540. DOI:10.1111/jsbm.12047.
- Rosenbusch N., Brinckmann, J. och Bausch, A. (2011), "Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs", *Journal of Business Venturing*, vol. 26 nr. 4, s.441–457. DOI:10.1016/j.jbusvent.2009.12.002.
- Roth, S., Wetzel, R. och Muller, K. (2011), Editorial: "Going beyond the hard core of innovation. Non-technological and non-economic dimensions of innovation systems", *International journal of Innovation and Regional Development*, vol. 3 nr. 1, s.1–11. DOI:10.1504/IJIRD.2011.038059.
- Rothwell, R. (1989), "Small Firms, Innovation and Industrial Change", *Small Business Economics*, vol. 1 nr. 1, s.51–64. JSTOR, www.jstor.org/stable/40228493.
- Saebi, T., Lien, L. och Foss, N.J. (2017), "What Drives Business Model Adaptation? The Impact of Opportunities, Threats and Strategic Orientation", *Long Range Planning*, vol. 50 nr. 5, s.567–581. DOI:10.1016/j.lrp.2016.06.006.

- Salavou, H., Baltas, G. och Lioukas, S. (2004), "Organisational Innovation in SMEs: The Importance of Strategic Orientation and Competitive Structure", *European Journal of Marketing*, vol. 38. s.1091-1112. DOI:10.1108/03090560410548889.
- Samson, D. och Gloet, M. (2014), "Innovation capability in Australian manufacturing organisations: an exploratory study", *International Journal of Production Research*, vol. 52 nr. 21, s.6448-6466. DOI:10.1016/j.lrp.2016.06.006.
- Saunila, M. (2020), "Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature", *Journal of Innovation & Knowledge*, vol. 5 nr. 4, s.260-265. DOI:10.1016/j.jik.2019.11.002.
- Sawney, M., Wolcott, R.C. och Aronis, I. (2006), "The 12 different ways for companies to innovate", *MIT Sloan Management Review*, vol. 47 nr. 3, s.75-81. DOI:10.1016/j.lrp.2016.06.006.
- Schmitt, A., Raisch, S. och Volberda, H.W. (2018), "Strategic Renewal: Past Research, Theoretical Tensions and Future Challenges", *International Journal of Management Reviews*, vol. 20 nr. 1, s.81-98. DOI:10.1111/ijmr.12117.
- Scuotto, V., Santoro, G., Bresciani, S. och Del Giudice, M. (2017), "Shifting intra- and inter-organizational innovation processes towards digital business: An empirical analysis of SMEs", *Creativity and Innovation Management*, vol. 26 nr. 3, s.247-255. DOI:10.1111/caim.12221.
- Scozzi, B., Garavelli, C. och Crowston, K. (2005), "Methods for modeling and supporting innovation processes in SMEs", *European Journal of Innovation Management*, vol. 8 nr. 1, s.120-137. DOI:10.1108/14601060510578619.
- Sjödin, D., Parida, V., Jovanovic, M. och Visnjic, I. (2020), "Value Creation and Value Capture Alignment in Business Model Innovation: A Process View on Outcome-Based Business Models", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 37 nr. 2, s.158-183. DOI:10.1111/jpim.12516.
- Sohlberg, P. och Sohlberg, B.M. (2013), *Kunskapens former: Vetenskapsteori och forskningsmetod*, 3 utg., Liber, Stockholm. ISBN:9789147098804
- Sprong, N., Driessen, P.H., Hillebrand, B. och Molner, S. (2021), "Market innovation: A literature review and new research directions", *Journal of Business Research*, vol. 123, s.450-462. DOI:10.1016/j.jbusres.2020.09.057.
- Storey, D.J. and Greene, F.J. (2010), *Small Business and Entrepreneurship*, Financial Times Prentice Hall, Harlow.
- Terziovski, M. (2010), "Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, vol. 31 nr. 8, s.892-902. DOI:10.1002/smj.841.
- Tidd, J., Bessant, J. och Pavitt, K. (2005), *Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change*, 3 utg., John Wiley and Sons Limited, Chichester.
- Tidd, J. och Bessant, J.R. (2018), *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change* (6 utg.), Wiley, Hoboken, NJ:
- Tillväxtverket (2014), *Basfakta om företag*, tillgänglig via: <https://tillvaxtverket.se/statistik/foretagande/basfakta-om-foretag> (hämtad 2021-03-28).
- Török, Á., Tóth, J. och Balogh, J.M. (2019), "Push or Pull? The nature of innovation process in the Hungarian food SMEs", *Journal of Innovation & Knowledge*, vol. 4 nr4, s.234-239. DOI:10.1016/j.jik.2018.03.007.
- Ulrich, K.T. och Eppinger, S.D. (2004), *Product design and development* (3 utg.), McGraw-Hill, Boston.
- Unger, D. och Eppinger, S. (2011), "Improving product development process design: a method for managing information flows, risks, and iterations", *Journal of Engineering Design*, vol. 22 nr. 10, s.689-699. DOI:10.1080/09544828.2010.524886.
- Van de Vrande, V., de Jong, J.P.J, Vanhaverbeke, W. och de Rochemont, M. (2009), "Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges", *Technovation*, vo. 29 nr. 6-7, s.423-437. DOI:10.1016/j.technovation.2008.10.001.

-
- Vinokurova, N. och Kapoor, R. (2020), "Converting inventions into innovations in large firms: How inventors at Xerox navigated the innovation process to commercialize their ideas". *Strategic Management Journal*, vol. 41 nr. 13, s.2372–2399. DOI:10.1002/smj.3209.
- von Hippel, E. (1988), *The Sources of Innovation*, Oxford University Press, New York.
- Wiklund, J., Patzelt, H. och Shepherd, D.A. (2009). "Building an integrative model of small business growth", *Small Business Economics*, vol. 32 nr. 4, s. 351-374. DOI:10.1007/s11187-007-9084-8.
- Woschke, T., Haase, H. och Kratzer, J. (2017), "Resource scarcity in SMEs: effects on incremental and radical innovations", *Management Research Review*, vol. 40 nr. 2, s.195-217. DOI:10.1108/MRR-10-2015-0239.
- Yin, R.K. (2014), *Case study research: design and methods*, 5 utg., SAGE, Los Angeles.
- Zhang, M., Macpherson, A. och Jones, O. (2006), "Conceptualizing the Learning Process in SMEs: Improving Innovation through External Orientation", *International Small Business Journal*, vol. 24 nr. 3, s.299-323. DOI:10.1177/0266242606063434.

Institutionen för ekonomi, teknik, konst och samhälle
Avdelningen för människa och teknik

ISSN 1402-1544
ISBN 978-91-7790-838-8 (tryckt)
ISBN 978-91-7790-839-5 (pdf)

Luleå tekniska universitet 2021



Tryck: Lenanders Grafiska, 137152