



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds-
och växtproduktionsvetenskap

Misslyckas för att kunna lyckas

– *Vilka är svårigheterna med att lyckas med en ny innovation?*

Failing in order to succeed

– *What are the challenges of successful innovation?*

Anton Björkqvist & Mattias Johansson

Misslyckas för att kunna lyckas

Failing in order to succeed

Anton Björkqvist & Mattias Johansson

Handledare: Erik Hunter. Universitetslektor vid SLU, Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

Examinator: Jan Larsson. Universitetsadjunkt vid SLU, Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: Grundnivå, G2E

Kurstitel: Examensarbete för lantmästarprogrammet inom företagsekonomi.

Kurskod: EX0883

Program/utbildning: Lantmästare - kandidatprogram

Utgivningsort: Alnarp

Utgivningsår: 2019

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: Innovationer, innovatör, lyckande, lärdom, misslyckande.



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds-
och växtproduktionsvetenskap
Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi
och miljöpsykologi

FÖRORD

Lantmästare – kandidatprogrammet är en treårig universitetsutbildning vilken omfattar 180 högskolepoäng (hp). Inom programmet är det möjligt att ta ut två examinationer, en lantmästarexamen 120 hp och kandidatexamen 180 hp. En av de obligatoriska delarna i denna är att genomföra ett eget arbete som ska presenteras med en skriftlig rapport och ett seminarium. Detta arbete kan t.ex. ha formen av ett mindre försök som utvärderas eller en sammanställning av litteratur vilken analyseras. Arbetsinsatsen ska motsvara 10 veckors heltidsstudier (15 hp).

Idéen till studien kom efter diskussion med vår handledare Erik Hunter. Just misslyckande inom lantbruket är det inte många som pratar om och det finns inte mycket forskning om ämnet. Vi båda två är intresserade av innovationer inom lantbruket och då det inte finns mycket forskning kring misslyckande av innovationer ville vi belysa ämnet och fördjupa oss i det.

Ett varmt tack riktas till vår handledare Erik Hunter som har hjälpt oss mycket längs vägen. Vi vill även tacka alla som har ställt upp på våra intervjuer och delat med sig av sina erfarenheter.

Alnarp Maj 2019

Anton Björkqvist
Mattias Johansson

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Sammanfattning	5
Abstract	6
Inledning	7
Bakgrund.....	7
Mål	8
Syfte	8
Avgränsningar.....	8
Referensram	9
Definition av Misslyckande	9
Innovation	9
Innovatör	11
The Fuzzy Front End	12
Varför The Fuzzy Front End.....	14
Konsekvenser av att misslyckas.....	15
Stigmatisering	15
Psykologisk	16
Sammanfattning av referensramen.....	17
Material och metod	18
Material	18
Metod	18
Kvalitativ metod.....	18
Urval	18
Analys av data.....	19
Resultat	20
Sammanfattning av intervju ett med Jakob.....	20
Sammanfattning av intervju två med Sven	21
Sammanfattning av intervju tre med Karin.....	22
Sammanfattning av intervju fyra med Johan	23
Sammanfattning av intervju fem med Bertil.....	25
Sammanfattning av intervju sex med Markus.....	26
Faktorer som påverkar innovationsprocessen	28
Diskussion.....	29
Begränsningar	31
Förslag för kommande undersökningar	31
Slutsats	31
Referenser	32
Bilaga 1	35

Sammanfattning

Ett misslyckande kan definieras på många olika vis men är beroende av kulturella förutsättningar och värderingar. En är att man inte klarar den målsättning som är satt eller brist på framgång. Det är ofta förknippat med något negativt och inte önskvärt.

Som företagare är det viktigt att ha kontroll över sina siffror och det är viktigt att hela tiden se till att företaget är konkurrenskraftigt. Genom förnyelse och uppgraderingar kan företagare skapa högre inkomster eller lägre utgifter. Det är även viktigt att ha koll på omvärlden och hur den förändras för att kunna anpassa sig till den efterfrågan som finns. Genom att göra en innovation har innovatören ett mål att den kommer lyckas. Men lägger man för stort fokus på att innovationen ska lyckas kan man missa de faktorer som gör att den misslyckas. Det är istället bättre att vara förberedd på att innovationen kan ha två utgångar.

För att genomföra en innovation kan det vara en fördel att använda sig av någon modell då det gör det lättare att komma ihåg de steg som har betydelse för hur slutresultatet blir. I denna studie har det varit fokus på modellen ”The Fuzzy Front End” som beskriver komplexiteten som kan finnas bakom en innovationsprocess. Att vrida och vända på varje del kan minska felmarginalerna som bidrar till ett misslyckande. Genom att man ifrågasätter varje del kan man välja att avbryta eller förändra för att ta sig vidare till nästa steg i processen. Detta gör att det kan ta lite längre tid i början av processen men det gör det smidigare i längden vilket gör innovationsprocessen mer kostnadseffektiv.

Att utveckla en innovation kan vara en utmaning i sig men att göra den tillsammans med någon närstående kan fresta relationen ganska hårt med alla utmaningar som den möter. Beroende på hur utfallet av innovationen blir kan relationerna antingen bli förbittrad eller väldigt bra.

Hur man gör när man inte når sitt mål är intressant att studera. Det finns två varianter av innovatörer, det finns de som skyller på externa faktorer och inte lär sig av vad som gick fel i processen. Medan den andra typen lär sig av att processen misslyckades och försöker förändra det som gjordes bristfälligt och förfinar sin process till kommande innovationer. Beroende på vilken typ av produkt som är målet kan det finnas olika behov av hur stor tyngd som läggs på varje moment t.ex. kan det vara större behov att göra en mer gedigen marknadsundersökning om man ska göra en produkt som ska nå en större målgrupp än om man ska nå en mindre målgrupp t.ex. spannmålshandlare. En annan del som är viktig att göra är en kostnadsanalys. Det är något som de flesta gör men kalkylens användbarhet kan variera då siffrorna görs på en prognos och beroende på vilka siffror som används kan resultatet variera. Det som är viktigt att tänka på är vilka förutsättningar man har nu och inte de som tidigare ägare kan ha haft.

Abstract

Failure can be defined in an array of ways but is often dependent on cultural norms and values. It could be not reaching goals previously set or due to lack of success. There is a negative connotation associated with it and therefore it is seldom desired.

As an entrepreneur, it is important to keep one's finances in check and try to ensure that the company is as competitive as possible. One way is through continual renewal and investing in upgrades that lower one's costs and as such result in higher income. Being observant to how demand changes over time and one's ability to adapt is of high importance. When making an innovation the primary goal is to be successful. The catch though is that if too much focus is put into just being successful it is easy to miss something and so fail. It is, therefore, better to be prepared for any outcome.

When implementing an innovation, it can be advantageous to use a model that registers all steps taken during the development and implementation process, to make it easier to trace back. In this study, the primary focus has been on using "The Fuzzy Front End" model as it can thoroughly describe the complexity behind an innovation process. By looking deep into the nitty-gritty parts of the process the margin of error can be reduced and thus avoid failure. One way could be by questioning each part of the process meaning that it would take a little longer but ultimately make the innovation process more cost-effective.

Developing an innovation can be challenging and if done in cooperation with someone whom you are close with can put a strain on the relationship. This, however, depends on the outcome of the innovation.

It is interesting to study what you should do if you are not reaching your goal. There are two types of innovators. There are some who blame their failure on external factors and in doing so fail to learn from their mistakes. While there are others who not only learn from their wrongdoings, but they try to change and refine their findings in order to implement them into future innovations. For example, depending on the type of product that is targeted, there may be different needs for how much weight is to be placed on each step. There may be a greater need to do thorough market research if the goal is to make a product that aims to reach a larger target group than if one is aiming to reach a smaller target group eg. grain traders. Another important part is to make a cost analysis, that is not only thorough but also practical. This is as calculations can vary and may be based on forecasts. It is also important to consider what your conditions are now and not those of the previous owners.

Inledning

Bakgrund

För att få en bättre konkurrenskraft inom den gröna näringen är det nödvändigt med företagare som gör innovationer. För att uppnå detta är det viktigt med en ständig förnyelse av nya produkter, processer och organisationssätt hos företagen (Brändström, 2014). Men att testa nya produkter på sitt företag kan innebära att företagaren tar en stor risk. Det krävs att företagaren har en stor kännedom av marknaden som finns och hur den utvecklas (Harvard, 2013). Med en innovation menas att ett företag hittar på något nytt, antingen genom att hitta på en helt ny produkt eller att en del i företaget förnyas (OECD, 2013).

Tidigare studier visar att ha en tydlig plan och struktur för sin innovation är lika viktigt som själva innovationsidéen. Undersökningar som har gjorts på företag som har en tydlig struktur och som noga arbetar sig igenom varje steg vid en innovationsprocess kan reducera utvecklingstiden med 30–50% (Abler et al, 1996). Men att ha tur kan också ha inverkan på hur bra innovationsprocessen går, men ofta påverkas turen utav vad företagaren gjort tidigare och med ett tillräckligt stor driv hos företagaren kan de flesta innovationer gå att genomföra trots att folk säger att det inte går att genomföra.

Det som görs i det begynnande stadiet av en innovation är något som kommer att påverka slutresultat av innovationen, vilket gör det extra viktigt att få till en bra struktur redan från början vilket kommer ha påverka om innovationen är lyckad eller inte. Men även om företagaren har en bra struktur på innovationsprocessen kan innovationen misslyckas. Men att innovationen misslyckas behöver inte betyda att företagaren har misslyckats. Av att misslyckas går företagaren genom en lärandeprocess och är mera förberedd inför nästa innovationsprocess (Ucbasaran 2012).

Som lantbrukare och företagare står man inför ökade kostnader och lägre marginaler vilket gör att fler och fler företagare testar alternativa vägar (Sveriges grisföretagare, 2018). Många lantbrukare är kreativa och innovativa med mycket nya idéer, men att komma in på en marknad som redan är full utav produkter kräver att man som företagare har en god omvärldsanalys och koll på hur man marknadsför sin produkt på bästa sätt. För att få en bättre koll på både omvärldsanalys och hur produkten ska marknadsföras på bästa sätt finns det olika modeller att följa som hjälper företagaren till detta. En modell som beskriver detta är The Fuzzy Front End, modellen bygger på olika steg som hjälper företagaren att få koll på processen i det tidiga stadiet där det är lättare att göra förändringar (Koen et al. 2002).

När det diskuteras om innovationer och vad företagare gör läggs det mest fokus när en innovation har lyckats. Att prata om misslyckande är inte lika vanligt och kan ses som stigma. Men misslyckande kan vara en viktig del av en lärandeprocess för att en innovation ska lyckas. När en företagare misslyckas med en innovation är det kanske inte alla som stannar upp och tänker efter vart i processen det gick fel. Med hjälp av modellen The Fuzzy Front End kommer detta att studeras för att se om företagarna är medvetna om hur en innovationsprocess kan se ut. Stannar företagarna upp och reflekterar över sitt misslyckande och vad som skulle kunna göras annorlunda inför nästa process är även något som kommer att studeras. Detta ger syftet till denna studie, som är att identifiera de faktorer som gör att en innovations misslyckas, se hur det påverkar den som har misslyckats och se vad de tar med sig inför nästa process.

Mål

Målet med studien är att få en större förståelse vid ett misslyckande av en ny innovation och vad som kan göras annorlunda för att lyckas nästa gång. Studien kommer även att fokusera på vad som är drivkraften hos företagare att komma på nya innovationer efter ett misslyckande. Resultatet kommer att vara av intresse för företagare som testat nya innovationer men som av olika anledningar inte lyckas.

Syfte

Syftet med studien är att identifiera faktorer som gör att en företagare misslyckas med en innovation och hur företagarna tänker under processen av framtagandet av en ny innovation. Sedan se hur man som företagare påverkats efter att ha misslyckats, vad företagarna har lärt sig och vad som de tar med sig till nästa innovationsprocess.

Syftet med denna studie blir därför uppdelat i tre olika delar

1. Kunna beskriva sambandet mellan fuzzy front end aktiviteter och företagsamma lantbrukare.
2. Hur företagare påverkas av misslyckandet och vilka lärdomar de tar med sig.
3. Förstå sambandet mellan fuzzy front end aktiviteter som företagarna har genomfört och vilka orsaker som gjorde att deras innovation misslyckades.

Avgränsningar

Arbetet kommer att fokusera på företag som har testat produktinnovationer eller en ny gren på gården men som inte blev som förväntat. Intervjuerna kommer att vinklas till gårdar som har tagit fram en ny produkt att producera för en ny eller befintlig kundkrets. Studien kommer att fokusera på själva processen som företagaren har gått igenom vid framtagandet av en produkt.

Referensram

Studien kommer att undersöka de aktiviteter som företagaren genomgår i The Fuzzy Front End (FFE) den kommer även att identifiera de samband som finns mellan lärande och misslyckande. Genom studien kommer en ökad förståelse för de olika konsekvenserna av misslyckandet som en person kan uppleva. Detta kommer att göras i form av finansiella, sociala och psykologiska faktorer som står i mellan misslyckande och lärande. I studien kommer konceptmodell FFE att användas för att identifiera dessa faktorer som kommer att ge resultat i arbetet. FFE beskriver komplexiteten som kan finnas bakom en produkt och problematiken som behöver tas hänsyn till.

Definition av Misslyckande

När studier görs om misslyckande brukar man jämföra misslyckande och icke misslyckande, där misslyckande kan definieras på flera olika sätt beroende på lokala omständigheter eller hur forskare väljer att tolka misslyckande. Några exempel är att företaget går i konkurs eller att det finns uteblivna betalningar (Narayanan & Altman, 1997).

Ytterligare en definition av ordet misslyckande är brist på framgång. Men att misslyckas med något behöver inte bara vara något negativt utan det betyder att man inte har lyckats riktigt än (Brons, u.å).

Ett misslyckande är något som kan påverka en person på flera olika sätt. I studien kommer tre olika perspektiv att studeras hur företagarna har påverkats av att misslyckas. De olika perspektiven är finansiellt, socialt och psykologiskt.

Definitionen av att misslyckas kommer att formas efter hur företagarna ser på misslyckande. Är det att de inte uppnådde sitt mål som är ett misslyckande eller att de inte har lärt sig något inför nästa process som är själva misslyckandet.

Innovation

I denna studie kommer misslyckande av innovationer att studeras, för att kunna göra det behöver en definition av vad en innovation är att göras. När en innovation studeras kan det göras med olika utgångspunkter. Den första handlar om vilken typ av innovation som studeras, är det en tjänst, en produkt eller är det en process. Det andra är om innovationen måste vara helt ny och hur pass omfattande som innovationen är (Wihlman, 2015).

När en innovation ska definieras kan det göras på flera olika sätt och det kan vara komplicerat att förstå vad det är för något eftersom det beror på vem som gör det. En innovation kan vara något helt nytt för ett företag men det kan samtidigt vara något som ett annat företag redan har testat och som redan är djupt implementerat hos företaget. Kontentan av vad en innovation är att det måste vara ny för någon typ av den del som berör ett företag (OECD, 2013).

Innovation är komplicerat då det omfattar många olika faktorer utav utvecklingsfasen. Det är beroende av vem som innovationen är avsedd för då det kan vara en utvecklingsprocess inom ett existerande område. Det kan t.ex. handla om lantbruket där en maskin utvecklas som gör en typ av arbete ännu bättre eller en annan faktor som ändras för att ge en bättre förarkomfort som leder till ökad trivsel och mindre slitage på kroppen.

En innovation kan delas upp i olika områden och dessa är:

- Produktinnovation där en ny produkt introduceras som är helt ny eller är en förbättring av en befintlig produkt och som även inkluderar tjänsteförbättring.
- Processinnovation där en ny process introduceras som förbättrar flödet från start till mål. Det kan vara från att förbättra kommunikationen mellan olika avdelningar till att förändra hela processen.
- Marknadsinnovation där själva metoden för hur marknadsföringen fungerar förändras och det kan handla om både design och placering.
- Organisationsinnovation där hela organisationens uppbyggnad förändras, antingen genom en enskild faktor eller genom en grundlig förändring av företagets metoder.

Innovationsprocessen inom den gröna sektorn är väldigt stor då den består utav många olika aktörer som påverkar olika mycket. På regeringsnivå ges övergripande strategier och regler och även ekonomiskt stöd till forskning och databaser som kan användas för att söka information ifrån som inte behöver uppfinnas på nytt. Detta leder till att det blir mer överskådligt att se vad som finns och vad som saknas och vad som skapar en bättre miljö för de som är innovatörer. I processen kan man få hjälp utav rådgivare och medaktörer som är intresserade av att idé ska differentiera sig och som ska skapa en ökad förståelse för vad som är viktigt för att idén ska kunna slutföras. Genom att flera aktörerna är med och bidrar med information kan det bli lättare för innovatören att slutföra sin innovation (OECD, 2013).

I lantbruket är det framförallt innovationer som leder till produktionsutveckling och det är framförallt den ekonomiska faktorn som bidrar till detta. Genom att differentiera sig kan ett högre värde för produkten skapas. Men det kan även vara att innovationen ger bättre förutsättningar för produktionen på gården som leder till att resurserna utnyttjas på ett bättre sätt. Det kan ibland vara svårt att implementera nya innovationer då de måste anpassas och accepteras av alla inom företaget vilket kan vara svårt. Det kan även vara yttre faktorer som påverkar om innovationen lyckas eller inte ett exempel är att efterfrågan sviktar. Lantbrukaren kan även behöva anpassa sig efter de förutsättningar som finns vilket kan påverka hela eller delar av innovationsprocessen. Det behöver dock inte vara något negativt då det kan leda till att innovationen blir mera specifik. Det är därför viktigt att ta hänsyn till alla faktorer som kan leda till hur innovationen utvecklas och vad som påverkar själva processen (OECD, 2013).

Innovatör

En innovatör är en person som ser saker som andra inte ser, gräver djupare och har en djupare förståelse för saker. Men att vara denna idérika person som sticker ut i mängden och hela tiden kommer med nya banbrytande idéer kan ses som jobbigt för vissa för att man då sticker ut i mängden för mycket.

Alla är inte födda innovatörer och en del som testat att göra en innovationsprocess kan upptäcka att man inte är helt bekväm i situationen och testat endast ett fåtal innovationer. Det kan däremot vara personer som tycker att det är utvecklande och inspirerande att hela tiden komma på något nytt och ifrågasätta systemet, vilket ibland kräver att personliga mål åsidosätts för att innovationen ska kunna utvecklas (Griffin, Price & Vojak, 2012).

Det krävs en speciell typ av person för att bli innovatör och det är ett mindre antal i det stora hela som är genuina innovatörer, vilket kan ha flera olika orsaker. Det kan delvis vara att de unika egenskaperna bara finns hos ett fåtal men det kan också vara för att en del personer är hämmade av organisation som de jobbar i där det inte är uppskattat i organisationen att ha dessa egenskaper (Griffin, Price & Vojak, 2012).

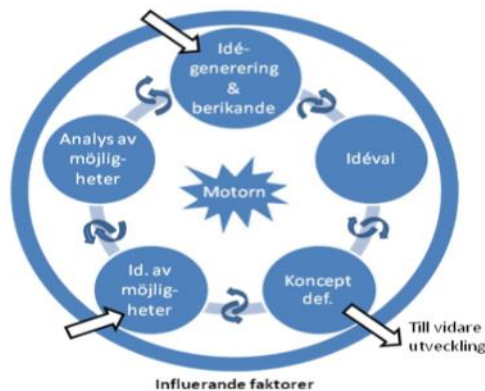
Det kan ibland vara svårt att uppskatta det som en innovatör gör för det kan vara svårt att förstå hur personen tänker, vilket kan göra det svårare för ett större företag att byta riktning eller att lansera nya banbrytande produkter. Det kan bero på att det är många personer som är involverade i företaget vilket kan göra det viktigare att hålla sig till en mindre produktutveckling. För att innovatörerna ska komma fram kan det vara så att dessa personer tappar intresset för att komma på nya innovationer och företaget tappar viktiga resurstillgångar (Griffin, Price & Vojak, 2012).

Vad som gör att en innovatör är duktig på det den gör är för att det finns en inre drivkraft som kan vara svår att förstå. Detta kan göra det svårt att förstå vad denna person har för drivkraft och hur personen kan dela med sig utav sin genuina entusiasm. En av orsakerna kan vara att innovatörer tycker det är intressant att ifrågasätta varför det är som det är och varför fungerar som det gör (Griffin, Price & Vojak, 2012).

Att skapa en innovation kan ibland vara svårt men via återkommande processer av innovationer kan processen göras snabbare och genom upprepning kan ett högre självförtroende uppnås. Med ett högre självförtroende blir innovatören säkrare i sin bedömning av vad som är relevant i processen. För att kunna slutföra processen gäller det att kunna skapa en acceptans för den innovation som skapas för att kunna lansera den utan några fel (Griffin et al. 2014).

The Fuzzy Front End

Innovationsprocessen kan delas upp i tre olika steg, the fuzzy front end, ny produktutveckling och kommersialisering. Det är i det första steget, FFE, som man har störst möjligheter att göra förbättringar som kan påverka hela innovationsprocessen. Många företag har med hjälp av denna modell kunnat effektivisera utvecklingstiden för sin innovationsprocess (Koen et al. 2015).



Figuren 1. Den del av processen som är “The Fuzzy Front End” (Koen et al. 2002).

Det som kan vara ett stort bekymmer för många innovatörer är att det kan finnas stress att bli färdig snabbt med sin innovation och börja lansera den färdiga produkten för att lyckas med det mål som är satt. Men det kan vara kostsamt att stressa i början då det är lättare att ändra på idén tidigt i själva innovation stadiet än när produkten har lanserats. Vägen mot en innovation är inte alltid helt rak och det kan ibland vara lätt att missa små faktorer längs vägen som kan ställa till planeringen. För att undvika osäkerhet är det bättre att tänka igenom alla steg tidigt i planeringsstadiet för att undvika att det går fel senare i processen.

The Fuzzy Front End är en modell som är utformad som en motor som snurrar med olika faktorer runt som påverkar hur bra slutresultat blir beroende på vilka faktorer som är kända. Ibland kan idén lyckas även om det inte har genomförts någon undersökning innan produkten lanseras men då kan det vara mer tur inblandat som gör att produkten lyckas.

Med hjälp av rätt faktorer kan hjulet rotera i symbios vilket gör att processen blir effektivare och får mindre obalans vilket kan göra att innovationen går snabbare igenom nästa steg och idén kommer att bli mera kostnadseffektiv. För att motorn ska fungera krävs det att alla delar involveras i företaget som ledarskap, kultur och företagsstrategi för att kunna skapa de bästa förutsättningarna för innovationen (Koen et al. 2002).

Den traditionella synen på en innovationsprocess är att en person har en idé och säger åt de andra att genomföra den vilket kan skapa komplikationer i kunskapsutbytet och genomförandet blir lidande. Genom att involvera fler nyckelfaktorer kan det resultera i en bättre innovation som tas emot på ett bättre sätt och fler känner sig delaktiga (Koen et al. 2002).

The Fuzzy Front End kan vara svår att applicera på banbrytande innovationer för att de inte är helt linjära processer vilket gör att de är mer flytande och utmanande när det gäller gränser och restriktioner (Griffin, Price & Vojak 2012).

Modellen är uppbyggt av flera olika steg och ger en bild av hur produkten kommer att bli när den lanseras. Modellen är uppdelad i tre olika delar, motorn i mitten som består av ledare, kultur och strategi som driver företaget. Runt motorn finns det fem olika aktivitets moment som företaget kan påverka. Elementen är att identifiera möjligheter, analysera möjligheter, idéflöde och dess slagkraft, idéurval och hur man definierar sitt koncept. Runt denna cirkel finns den yttre miljön, som är politik, distributionskanaler, lagar och regler, konsumenter och hur ekonomin ser ut. Dessa faktorer påverkar hela innovationsprocessen och är svårare att påverka (Koen et al. 2002).

Det första steget, identifiera möjligheter, är det steg som företaget genom nytänkande eller genom sin företagsstandard identifierar de möjligheter som företaget vill rikta in sig på. Detta element drivs utav målen som företaget har. Det kan vara att hitta nya sätt att göra sitt företag mera konkurrenskraftigt eller att effektivisera företaget för att kunna få ner produktionskostnaderna. Det kan vara att företaget helt ändrar sin inriktning eller att det görs en mindre uppdatering för en redan befintlig produkt. Det kan också vara att företaget erbjuder en ny service, att företaget marknadsför sig på ett nytt sätt eller att man ändrar försäljningsstrategi.

I det andra steget handlar det om att kunna analysera de möjligheter som företaget har. En analys kan antingen göras genom fokusgrupper eller genom marknadsundersökningar. Beroende på hur stor marknadsattraktivitet och hur mycket tid som är planerad att avsättas, kan det variera hur mycket tid som läggs ner på att göra en analys. Detta element kan ses som en upprepning av det första steget där möjligheter identifieras, men i det här steget analyseras möjligheterna och utifrån olika scenarier som kan uppstå ifrågasätts innovationen.

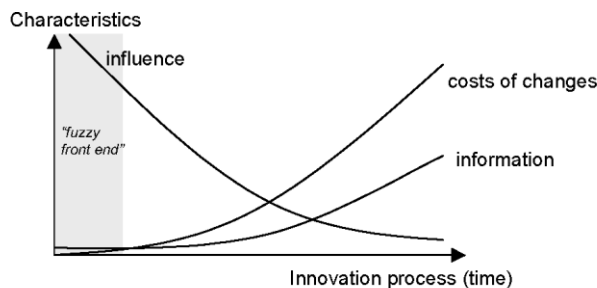
Steg tre är innovationens uppkomst, utveckling och mognad från att gå från en möjlighet till en konkret idé. I det här steget testas idén genom att byggas upp, rivs ner, kombineras, modifieras och uppgraderas. Idén kan komma att gå igenom många upprepningar och förändringar när den utvecklas. Men genom direktkontakt med kunder och användare och även genom samarbete med andra företag, som t.ex. ett företag som håller på med marknadsföring, kan idén förbättras.

I steg fyra handlar det om att företagaren ska göra ett urval utav alla idéer. Ett av det mer kritiska steget hos ett företag med många idéer kan vara att välja den idé som kommer att generera störst inkomst. Det kan ske genom ett enkelt urval av de idéer som företagaren har. Att valet av idéer inte görs mera avancerat är för att de ekonomiska bitarna i the fuzzy front end bygger på en prognos av preliminära siffror. Modellen skulle behöva kompletteras med mer analysmodeller kring det finansiella.

Den sista delen av modellen handlar om utvecklingen av företagsidén, där företagaren tar hänsyn till de andra stegen som har framkommit tidigare i modellen. I det sista steget baseras utvecklingen av idén även på vilka marknadsmöjligheter som finns, vad konsumenterna efterfrågar, vilket kapital som behövs och vilka risker som finns (Koen et al. 2001).

Varför The Fuzzy Front End

Varför det är intressant att använda sig utav en modell i sin innovationsprocess? Det kan delvis vara för att underlätta för företagaren att komma ihåg vad som är viktigt att ta hänsyn till i sin innovationsprocess. Ser man till det kostnadsrättiga perspektivet är det lättare att ändra tidigt i processen, då det kan finnas yttre faktorer som kan påverka innovationen åt olika riktningar. Om detta inte tas hänsyn till i det tidiga stadiet kan det bli mera kostsamt då det kan krävs mer insatser att göra detta senare. Men som modellen nedan visar kommer information kring processen allteftersom innovationsprocessen går, det är något som innovatören bör ta hänsyn till i de tidiga stadierna då det kan saknas en del information och mycket görs på prognoser. Meningen med FFE är att det ska ta tid att utveckla en innovation, vilket ger mera utrymme för företagaren att vara mera kreativ längs vägen som kan förbättra processen.



Figur 2. Ju längre innovationsprocessen går ju dyrare och svårare är det att göra förändringar men samtidigt får man mera information om processen (Herstatt & Verworn, 2001).

Då innovationsprocessen innehåller olika moment kan det vara svårt att veta vad som väntar då det är just en innovation och ju mer radikal innovationen är desto svårare är det att beräkna de olika variablerna. Detta på grund av de osäkerhetsfaktorer som kan uppstå när något nytt testas. Det behöver inte bara vara när det är en helt ny innovationsprocess som det kan råda osäkerhet utan det kan även vara när det redan finns en snarlik innovation som sin egen som ska lanseras som kan göra det mera komplicerat. Men genom ett processbaserat tänk kan ett mer strukturerat system byggas där man jobbar sig igenom olika steg och det finns olika modeller som beskriver hur en sådan process kan se ut. Men när det gäller modellen the fuzzy front end kan den se ut på olika sätt, men modellen grundar sig i att varje moment gås igenom grundligt innan man går över till nästa steg eller om idén kasseras.

Modellen bygger på att reducera the "fuzziness" men används modellen för hårt kan det bidra till att en del kreativitet hindras. Att helt utgå ifrån en modell kan hindra en del banbrytande innovationer som uppstår längs vägen ur lärandeprocessen som sker parallellt med innovationsprocessen. Fördelen med att använda modellen och att analysera olika scenarion är att man kan iscensätta olika utgångar vilket gör att en stresstest av innovationen kan göras (Herstatt & Verworn, 2001).

Konsekvenser av att misslyckas

Ett misslyckande är något som inte är helt accepterat i samhället utan det är snarare något som folk undviker att prata om för att "passa" in i samhällskulturen, vilket kan göra att pressen ökar på de risktagare som vill lyckas. Nackdelen som kan bli då är att allt för mycket fokus läggs på att lyckas istället för att se de problem som kan göra att man misslyckas, vilket kan leda till att samma fel görs flera gånger och tillfällen som istället skulle kunna utvecklas missas. Något som borde göras istället för att fokusera på nackdelarna med att misslyckas är att se fördelarna med det. Som nämnt tidigare kan en företagare lära sig mycket utav att misslyckas (McGrath, 1999).

Men misslyckande behöver inte bara vara något negativt för ett företag, av misslyckande kan företagaren lära sig nya saker och chanserna att lyckas nästa gång ökar istället. En organisation som lägger för stort fokus på att lyckas har högre svårighetsgrad att anpassa sig än vad ett företag som misslyckas har och som kan dra lärdom av misslyckandet. En organisation som har misslyckat kommer istället att bli mera uppmärksamma och kommer lättare kunna anpassa sig längs väg för att nå sitt mål (Baumard & Starbuck, 2005).

I ett tal som J.K Rowling höll på Harvard 2008 sa hon,

"It is impossible to live without failing at something, unless you live so cautiously that you might as well not have lived at all, in which case you have failed by default." — J.K. Rowling (J.K Rowling, 2008).

Det finns olika saker som kan påverka att en företagare misslyckas, ett exempel kan ha med management att göra. En del som misslyckas kan skylla på marknadssystemet medan det egentligen är ett organisatoriskt problem där företagaren inte har tagit hänsyn till alla delar i processen. Ofta är det innovationer som stött på en del motgångar under processen som lyckas bäst, men de kräver att innovatören är öppen för lärande i organisationen för att processerna ska kunna utvecklas och som kan leda till en mer attraktiv arbetsplats (Sandford, 2001).

Stigmatisering

Enligt svenska akademins ordbok (1989) har det en betydelse som är ett avvikande beteende gentemot det som anses vara normalt och förknippas ofta med något negativt och vanärande. Crocker & Major (1989) menar på att människor tolkar sin självbild av miljön de växt upp i och av händelser under tiden. Stigma används ofta när man pratar om utanförskap då det sticker ut från den sociala acceptansen. Att kunna ha en social status som anses vara normal kan vara en viktig del för många då de vill känna en samhörighet med en grupp. Att känna sig som en del utav något är normen då udda intressen eller åsikter som sticker ut kan skapa en del oroligheter i den sociala sfären som kan göra att innovationsprocessen misslyckas (Goffman, 1986).

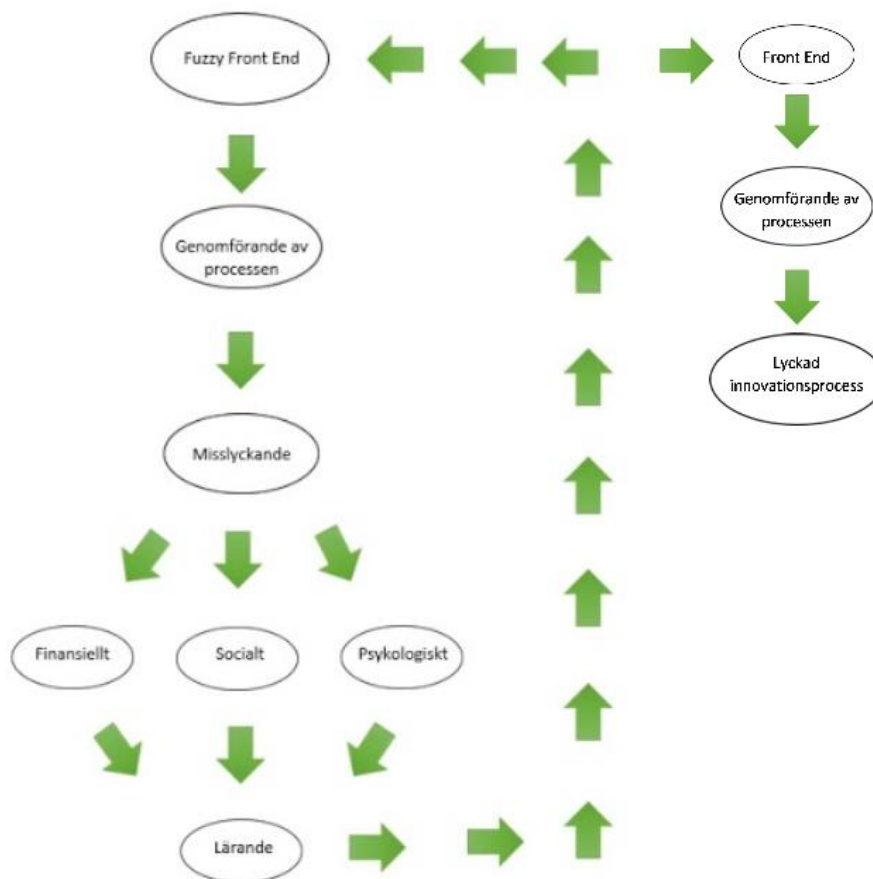
I Europa anses konkurs som något negativt och personer som går i konkurs är misslyckade samtidigt som det är förknippat med socialt stigma. Ser man på företagsperspektiv så är det svårt att utveckla företaget om det inte går att prova nya produkter av rädslan för att misslyckas. Landier (2005) menar på att det kan vara lärorikt att misslyckas för att få en djupare förståelse av de delar som är viktigt att ta hänsyn till.

Psykologisk

Vad man har för inställning kan påverka hur väl man lyckas. Motivationen kan göra att man lättare kan visualisera destinationen och genom att tänka i olika tankebanor kan man påverka. T.ex. som inom sporten så kan man ha inställningen att man ska klara en sportaktivitet istället för att säga till sig själv att det här kommer jag aldrig att klara och radar upp en massa olika anledningar till att man inte klarar utmaningen. Det kan skilja från person till person vad som motiverar och det kan skilja vad människor har för inställning till misslyckande i samband med destinationen av prestationen. Ju mer man tror på en idé desto mer riskbenägen är man kring insatserna. Personer har olika inställningar till att lyckas och tanken på att misslyckas vilket kan göra att målsättningarna sätts olika. Det går att dela upp motivationen i inre som kan vara något som påverkar på personlig nivå och yttre där finansiella aspekter faller in (Gustafson, 2016).

Sammanfattning av referensramen

The Fuzzy Front End kan orsaka att en innovation misslyckas som leder till finansiella, sociala och psykologiska problem som sker under genomförandet och lärandeprocessen. Vad lärdomen av processen blir är olika men om ingen lärdom dras är detta ett misslyckande i sig. Genom att skapa struktur i the Front End kan misslyckande undvikas. Se figuren nedan.



Figur 3. Egen bearbetning av processen.

Innovationer kan vara en del av den vardagliga motivationen hos en innovatör som hela tiden har känslan av att vilja veta hur saker och ting fungerar och om det går att göra saker på andra sätt än vad som anses normalt. Även om innovationen misslyckas kan lärdom dras inför kommande process vilket kan vara en fördel då fler faktorer tas hänsyn till för att skapa den ultimata innovationen. Ibland kan det vara svårt att släppa normen om att misslyckande är felaktigt och tabu istället för att tänka på vad man kan lära sig ifrån processen. Att försöka smälta in är något som människor strävar efter vilket kan göra att det blir svårare att sticka ut och prova något nytt och eventuellt misslyckas. Att självförtroendet påverkas när en innovationsprocess misslyckas kan göra att en tveksamhet uppstår inför kommande process. Beroende på personlighet kan det vara tufft att misslyckas om behovet är stort att passa in i samhället. Kan processen påverkas tidigt är det lättare att göra stresstest på idén vilket kan göra att tid och utlägg kan minskas på sådant som inte är relevant att slutföra.

Material och metod

Material

Grunden av arbetet är insamlade material som ingår i referensramen som frågorna i intervjudelen utgår från. Det är frågor som ska ge en översiktlig bild om hur företagarna har tänkt i sin process och hur de påverkades av att de misslyckades. Kriteriet på respondenterna som intervjuades är att de ska ha genomgått en process och misslyckas med slutdestinationen samt att innovationen ska ha en koppling till lantbruket. Enligt Jonsson (2009) är en intervju en variant av att få information om något eller någon genom olika frågor. För att genomföra en intervju behöver personen som intervjuar och personen som blir intervjuad ha direktkontakt antingen genom samtal direkt eller via telefon.

Metod

Denna studie kommer att fokusera på de områden där en företagare misslyckas med en innovation. Varför och vad är det som gör att innovationen misslyckas? Är det yttre faktorer som påverkat eller är det på en organisatorisk nivå som gör att man misslyckas? För att få reda på detta och för att få en ökad förståelse inom detta ämne kommer modellen The Fuzzy Front End att användas som grund för att kunna bygga frågor kring detta ämne. För att få svar på dessa frågor har en kvalitativ studie gjorts där 6 personer har intervjuats som har misslyckats med en innovation.

Kvalitativ metod

Den kvalitativa metoden består av olika delar där en del är att samla information genom en litteraturundersökning. Det som tas upp i litteraturdelen används sedan som utgångspunkt för att ge en ökad förståelse när de deltagande observationerna görs för att få en större insikt om vad som är viktigt för olika individer. Metoden som vi kommer att använda oss av är telefonintervjuer som kommer att vara personliga. Intervjuerna kommer att göras anonyma. Intervjuerna som kommer att göras är av semistrukturerad karaktär som innebär att frågorna delvis kommer att vara förbestämda men med möjlighet till utvecklande frågor och svar under intervjuerna. Nackdelen med metoden är att man får begränsa urvalet till en mindre skala jämfört med den kvantitativa metoden (Holme, Solvang, 1997).

Urval

De personer som kommer att intervjuas är företagare som har en medelstor gård och som har testat enstaka idéer. Vi kommer inte att intervjuar gårdar som ser sig som serieinnovatörer, då vi tror att dessa inte påverkas lika mycket utav att misslyckas än vad en företagare som har testat några enstaka idéer. För att hitta lämpliga personer att intervjuar kommer vi att använda våra befintliga kontaktnät. Vi kommer även att använda oss av snöbollsurval. Denna metod kännetecknas av att de företagare som vi redan har intervjuat kommer att rekommendera andra företagare som kan passa in i vår studie.

Analys av data

En kvalitativ studie med fåtal personer som blir intervjuade kan påverka resultatet beroende på åsikt och kunskapsnivå (Kvale & Brinkmann, 2014). Hur bra kvaliteten blir på analysen är beroende på hur intervjuerna är. Enligt Kvale & Brinkmann (2014) kan kortare frågor med längre utvecklande svar vara utav högre intresse än frågeställningar med svar som består av enklare karaktär. Samtidigt behöver den som intervjuar vara neutral och inte lägga in några egna värderingar vid tolkningar av svaren. Svaren på intervjuerna bearbetades löpande allteftersom intervjuerna genomfördes för att inte missa några viktiga delar av intervjun. Det är inte bara vad som sades utan det är också viktigt att lyssna på vilket tonfall det sades i. Mer uttömmande svar ger bättre beskrivning av vad respondenten vill förmedla och mindre plats till felaktiga tolkningar av intervjuaren (Kvale & Brinkmann, 2014). Intervjuns validitet kan ifrågasättas beroende på hur respondenten tolkas utav den som intervjuas och hur meningarna med snarlika ord kan ha olika innebörder.

Resultat

Sammanfattning av intervju ett med Jakob

Bakgrund och misslyckande

Gården har funnits i familjen i flera generationer och har under dessa år ändrats och utvecklats på flera olika sätt. Under tiden som Jakob har drivit gården har han testat flera olika grenar med olika resultat, en av grenarna var att tillsammans med en granne bygga tre stallar för 1000 produktionsplatser för tjurar. Grannen drev sedan tidigare en gård med köttdjur under ett väletablerat namn men upplevde att det fanns ett behov av att ta fram mera kött. De drev stallarna tillsammans i tre år men stötte på olika motgångar varje år vilket ledde till att de var tvungna att sälja stallarna och en del mark under det tredje året för att kunna klara det ekonomiska underskottet.

Innovationsprocessen

Jakob drivs av att testa nya saker och i samband med att odlingen av sockerbetor försvann från gården inleddes ett nytt samarbete med en granne som hade köttproduktion. Grannen hade behov av mera kött och för att klara det behövdes mera areal. När sockerbetorna försvann från gården fanns det utrymme att använda denna areal till att få foder och halm till tjurarna. På frågan varför Jakob ville bygga dessa stallar svarade han att idén kom till av en diskussion med en granne. Vidare resonerade Jakob i att "jag ville ha ett ben till att stå på och att kunna få extra gödsel till mina fält gjorde det ännu bättre". Att sedan göra detta tillsammans med sin granne som redan hade god kunskap inom köttproduktion. Med sitt väletablerade namn kände sig Jakob trygg och det kändes riskfritt att ge sig in i köttproduktionen tillsammans med grannen. Med den bakgrund som fanns kände Jakob inget behov av att göra en marknadsundersökning. Innan Jakob drog igång projektet ifrågasatte han sin idé, men Jakob resonerade i att "kommer jag inte göra detta kommer jag göra något annat". Budgeten som gjordes tillsammans med grannen kontrollerades av ett rådgivningsföretag vilket gjorde att Jakob kände att det bara var att köra på. Utifrån en preliminär budget gjordes en kostnadsanalys som fick ett svagt resultat.

Social, psykisk och finansiell påverkan

När vi frågade Jakob om han påverkats på något av dessa tre sätt efter sitt misslyckande anser han att han har påverkats på alla dessa sätt, men Jakob svarade då "att det är frågan vad man väljer att göra åt det". Antingen kan man välja att känna sig nedslagen och aldrig resa sig upp igen och dra sig tillbaka eller försöka ta lärdom av detta och se fram emot nästa projekt. Men det handlar även om hur mycket stryk man kan tåla att ta efter varje misslyckande. Detta har gjort att Jakob har fått ett mer risktänk kring vilka idéer som han väljer att jobba vidare med. Även om Jakob upplever att han har påverkats av sitt misslyckande upplever han inte att han undviker några sociala sammanhang. Utan istället har han varit öppen och har vågat vara öppen med sitt misslyckande för att få andra att våga testa nya idéer och visa att det går att överleva ett misslyckande. Jakob har även tagit lärdom från USA där synen på misslyckande ser annorlunda ut. Jakob anser att kulturen i Sverige till misslyckande är något som ses som negativt men i USA ses du som en hjälte, "har du inte misslyckats i USA är du inget" är ett citat som Jakob använde. Det har kostat mig 22 miljoner att bli den jag är idag men jag bjuder på den. Det som har påverkat Jakob mest är hans relation med hans familj.

Men även detta är något som gäller att kunna hantera. Men något som inte har gått att hantera är relation med Jakobs pappa “vår relation har blivit förbittrad, min pappa tycker att det var för jävligt och förstår inte vad jag hade i det projektet att göra”. Under det sista året som stallarna drevs upplevde Jakob att han var under en stor press och var väldigt stressad. Detta gjorde att en del fel och misstag uppstod där ett av dessa gjorde att jag skadade mig svårt. Men Jakob har gått en del kurser i personlig utveckling och lagt mycket kraft i detta vilket han upplever har hjälpt honom att klara sig igenom situationer som denna. Men han upplever ändå att man blir påverkad av att misslyckas och det är något som han kommer att bära med sig hela livet. I samband med sitt misslyckande har han upplevt stigma. “många i min omgivning var förut roade av att vara associerad av jag vågade mig på men så fort det gick dåligt ville man helt plötsligt inte vara associerad av mig längre”. Jag upplevde det som mina gamla vänner kände att även de var misslyckade när de var associerade med mig. Även om han har varit öppen med att han har misslyckats upplever han att folk i hans närhet läste det som stod i tidningarna om vad som hände och bildade en egen uppfattning av vad som hade hänt. Istället för att komma direkt till mig och fråga vad som hade hänt. Folk tar till sig den sanning som passar en själv bäst detta gjorde att Jakob kände sig dömd redan innan folk fick höra hans historia.

Lärdom

När Jakob tänker tillbaka på innovation skulle han inte vilja ha det ogjort trots allt som har hänt för det har ändå format honom att bli till den han är idag. Han tror mer att han hade ångrat sig istället om han inte hade testat. De som driver honom att testa nya saker är att han ständigt vill utvecklas och överlevde jag förra gången ska jag överleva denna gången med, “det som inte dödar det härdar” är ett citat Jakob använder. Av att testa nya saker gör att man får mera rutin och man blir mera säker inför nästa process men det finns alltid en gräns i hur mycket en person klarar av.

Trots sina misslyckande har hans inställning till att testa nya saker inte ändrats, han tror istället på det han gör och provar hela tiden nya marknader för sina produkter.

Sammanfattning av intervju två med Sven

Bakgrund och misslyckande

Gården har funnits i Svens familj en längre tid och i dagsläget bedrivs en del växtodling samtidigt som Sven vid sidan av gården har en del olika styrelseuppdrag. Inför året 2018 ville Sven testa att odla något nytt på gården och med den ökade efterfrågan på proteingrödor som finns hamnade valet på en proteingröda. Trots det torra år som 2018 var blev skörden relativt lyckad och respondenten hade en god framtidstro på grödan. Trots detta misslyckades grödan att komma ut på marknaden. Sven anser att detta är något som berodde på att företag som skulle vidareförädla produkten inte gjorde sin del med torkning och grödan blev förstörd.

Innovationsprocessen

Idén till innovationen uppkom utav att Sven upplever att mathantering i Sverige håller på att förändras och det behövs mer vegetabiliskt protein. Detta gjorde att Sven valde att odla en proteingröda som innehåller en hög andel protein. Sven gjorde aldrig någon genomarbetad marknadsundersökning då han hade en köpare, “jag upplevde att det ligger i tiden att odla mera svenska proteingrödor” detta gjorde att jag inte genomförde en marknadsundersökning. Valet av denna gröda kom sig egentligen av en slump då Sven hade smakat på grödan ett år tidigare och fick tycke för grödan.

Innan Sven startade sin odling ifrågasatte han hur möjligt det är att odla grödan och vad som krävdes. Efter att ha inhämtat information från andra odlare upplevde Sven “vad är det värsta som kan hända, det var bara att köra på”.

Innan han drog igång sin odling hade Sven full finansiering från företaget som skulle vidareförädla produkten, inför odlingen berättade Sven att han hade “både hängslan och livrem” jag kände mig väldigt trygg inför odlingen. Däremot togs det hänsyn till riskfaktorn att produkten inte skulle gå att leverera med i beräkningarna.

Social, psykisk och finansiell påverkan

När vi frågar om han har påverkats av att grödan misslyckades svarar Sven “jag har varit med alldeles för länge för att bli nedslagen av att misslyckas”. Sven upplever att han tog en för liten risk för sitt företag för att det skulle påverka honom. Men när vi frågar mer om det har påverkat hans relationer på något sätt ändrar sig Sven lite “jag kan ju inte förneka att det inte har påverkat mig”. Sven gjorde en del reklam för grödan och pratade med några kockar i närheten att det snart skulle kunna få använda hans svenskodlade proteingröda i deras restauranger. När skörden började närma sig var det många som var förväntansfulla på att få smaka på hans gröda. Att berätta för alla att grödan sedan hade misslyckats berättar Sven att han upplevde som jobbigt. Förhållande mellan Sven och företaget har efter misslyckandet av grödan har förändrats. “Vi har aldrig riktigt kunnat prata ut” och inför nästa års odling kommer Sven att stå helt själv med odlingen. Sven hade hoppats på att samarbetet skulle fungera och att de skulle kunna arbeta fram något tillsammans men så blev det aldrig.

Lärdom

Trots misslyckande från förra året kommer Sven att odla grödan igen. Skillnad från förra året till i år är han kommer att göra mera själv med grödan för att få en bättre kontroll på odlingen. Det andra företaget kommer inte att vara med på odlingen i år. Inför kommande års odling av grödan tar Sven med sig det som gick fel förra året och han känner sig trygg inför detta. “Det som inte dödar det hårdar” jag ser inget som hindrar mig från att inte lyckas till detta år.

Sammanfattning av intervju tre med Karin

Bakgrund och misslyckande

Karin driver tillsammans med sin man en gård med växtodling där den stora grödan är potatis. Ett år försökte de att lansera en ny sorts potatis som skulle ha kortare koktid och som var i små förpackningar. Trots att konceptet var bra misslyckades produkten att sälja i butikerna. Vad som gjorde att produkten misslyckades tror Karin var den ständiga kampen om hyllmeter som är i affärerna. Att behålla sin plats på hyllorna är svårt “det kräver stora resurser hos ett företag att vinna en sådan kamp” nämner Karin och de är något som företag saknar anser hon. Företaget orkade inte arbeta för att behålla platsen och när efterfrågan inte mötte tillgången av produkten försvann varan snabbt från hyllan.

Innovationsprocessen

Karin brukar vara med på olika mässor och tittar ofta i butiker hur de olika trenderna inom branschen förändras. Inom branschen är det en jakt på överlevnad “man kan inte bara luta sig tillbaka och ha det du har” vilket gör att företaget ständigt behöver hitta på nya produkter för att sticka ut i mängden och bli kvar på marknaden. Ett av sätten är att förädla sina produkter för att kunna behålla de marknadsandelar som företaget har skapat under åren. Idén till att denna innovation kom ifrån att Karin var på olika mässor där hon upplevde att trenden inom matlagning gick mot olika måltidslösningar som gör det bekvämt och enkelt att laga mat.

Då trenden var på väg åt de hållet valde Karin att satsa på en potatis som skulle möta kundens behov. Karin genomförde aldrig någon större marknadsundersökning istället pratade de med en liten del kunder och visade upp en del smakprov. "Vi tittade snarare på vilka trender som fungerar än genomförde någon marknadsundersökning" sen körde vi på det berättar Karin. Någon kostnadsanalys gjordes aldrig men de var medvetna om vad odlingen kostade och hade hoppats på en merbetalning för den nya potatisen. Även om potatisen inte sålde som förväntat har de kunnat använda den till annan försäljning men utan den merbetalning som de hade hoppats på.

Social, psykisk och finansiell påverkan

I samband med att produkten misslyckades upplever Karin en besvikelse "det var väl sören åsså att det inte gick" var ett uttryck som Karin använde. Den besvikelse som Karin upplever vara bara att svälja gå vidare och ta nya tag. Företaget driver de som ett familjeföretag där de är många inblandade där de har kunnat prata med varandra om vad som hände och varför produkten misslyckades, vilket gjorde det lättare att gå vidare. Karin upplever att produkten skulle ha för liten påverkan på deras företag för att misslyckandet skulle ha en större påverkan. Personligen tar Karin det mer som en erfarenhet än något jobbigt.

Lärdom

Även om det är tufft att misslyckas ser Karin ändå positivt på misslyckandet då man lär sig mycket av att misslyckas, men inför nästa process säger Karin att hon har blivit mera försiktigt. Något som skulle ha gjorts annorlunda inför nästa process är en mer omfattande marknadsundersökning och vad som verkligen kommer att funka. Detta då Karin anser att man som företagare inte tål att misslyckas hur många gånger som helst. Men det gäller att inte vara för försiktig då risken att missa andra möjligheter ökar istället. När vi frågar Karin vad som driver henne till att göra nya innovationer svarar hon "det är en del av företagandet", för att kunna utveckla företaget behöver man göra nya saker. Som chef för företaget känner Karin en press och ett stort ansvar att driva företaget framåt för att de anställda ska känna sig trygga och veta att de kommer att få sin lön. Som avslutande ord säger Karin "man behöver hela tiden arbeta för sin framtid" det är bara att ta nya tag när man går på ett misslyckande.

Sammanfattning av intervju fyra med Johan

Bakgrund och misslyckande

Företaget som Johan driver tillsammans med sin fru och dotter har flera olika ben att stå på och ett av dessa är att sälja sina produkter genom en egen gårdsbutik. Tillsammans med cirka 20 stycken andra företagare ville de testa ett nytt sätt att nå ut till sina kunder. Valet föll då på att investera i en butiksbus. En person anställdes för att driva bussen men försäljningen ökade aldrig och med för dåliga marginaler blev de tillslut tvungna att lägga ner projektet. Några faktorer som gjorde att det inte gick att köra bussen tror Johan kunde vara att det var svårt för kunderna att veta var bussen stod då de hade fyra olika platser att stå på. "Idag hade det kanske varit lättare för kunderna att få reda på var bussen kommer stå genom Facebook" men just då anser Johan att det var för svårt att för kunderna att veta var bussen skulle stå. Bussen drevs som ett projekt med projektpengar men när dessa pengar tog slut gick det inte att driva bussen längre.

Innovationsprocessen

Tillsammans med några andra företagare gick de ihop och startade en grupp som ville hitta på något nytt att nå ut till sina kunder med sina produkter. Gruppen hade sedan tidigare ett samarbete där de stod på bondens egna marknad och därifrån kom idén till att utveckla samarbetet vidare. ”Vi började därför kolla efter någon lokal att vara i, men av en slump hittade vi en buss som skulle kunna fungera att köra med” säger Johan. Innan projektet startade gjordes aldrig någon genomarbetad marknadsundersökning. ”Vi kände att det fanns ett bra underlag och tillsammans hade vi bra produkter” detta gjorde att vi aldrig genomförde det säger Johan. Idén med bussen var de övertygade om att det skulle vara en bra idé vilket gjorde att de inte ifrågasatte bussen. Först när den började gå dåligt började de ifrågasätta idén med bussen. De började då fundera på hur länge de skulle hålla på och de började fundera på att skaffa en mera fast plats att vara på, men de lokaler som de hittade var alldeles för dyra för att det skulle kunna fungera. I samband med detta tog det steget till att sälja bussen och istället göra något eget. Idén med bussen gjordes som ett projekt och till detta söktes pengar för att kunna starta projektet. Till detta hade de hjälp av LRF konsult att söka pengarna och göra budget som till en början såg bra ut men som senare inte se lika bra ut längre.

Social, psykisk och finansiell påverkan

Efter att projektet misslyckades upplever Johan ingen större påverkan. Vi som grupp hade väldigt roligt tillsammans vilket gjorde att det var tråkigt att lägga ner projektet. Efter att bussen misslyckades upplever Johan att det var många i hans närhet som blev besvikna och tyckte att det var tråkigt att det tog slut. ”Misslyckas är något man får göra” säger Johan vilket gör att han ser det mer som ett lärande än något jobbigt. Johans företag stod i centrum för projektet och bussen höll till på deras gård. Innan de lade ner bussen drabbades företaget av en del stölder där någon bröt sig in i bussen. Detta i samband med den ansträngda ekonomi som projektet hade i slutet gjorde att en irritation i gruppen uppstod. Men när beslutet togs att lägga ner projektet uppstod en lättnad i gruppen och deras relationer har blivit bättre.

Lärdom

När vi frågar Johan vilka lärdomar han tar med sig svarar han ”det är viktigt att våga ta betalt”. Man måste våga ta betalt för sina produkter och det måste finnas marginaler för att man ska kunna tjäna pengar. En annan erfarenhet som Johan tar med sig är att det är viktigt att tänka igenom vilka som är med i gruppen och att man kan samarbeta med alla. I en stor grupp är det lätt att en del vill något annat och det blir lätt att inte alla arbetar mot samma mål. Efter att bussen misslyckades satsar Johan och hans fru på att starta en gårdsbutik hemma där de kommer att sälja flera olika produkter. Av misslyckandet och allt som hände med bussen känner sig Johan mera självsäker inför projektet med gårdsbutiken. Det som driver Johan att göra nästa projekt är kontakten med kunderna som han får genom butiken. Man hoppar över ett led och förhoppningen är att kunna få mera betalt för sina produkter genom butiken.

Sammanfattning av intervju fem med Bertil

Bakgrund och misslyckande

Bertil bedriver en gård med djurproduktion under ett välkänt varumärke med en stabil ekonomi. Bertil hade sedan tidigare ett samarbete och en nära relation med en granne och båda hade ett intresse av att kunna förädla sitt eget kött. Ett äldre par bedrev sedan tidigare ett slakteri med egen gårdsbutik, men det fanns ingen egen efterträdare istället valde de att avveckla sin verksamhet. När fastigheten blev till salu tog de chansen och köpte både slakteri och butik. Tillsammans drev de butiken i några år men försäljningen levde inte upp till förväntningarna och de blev tvungna att sälja butiken. Det som gjorde att det inte gick att driva butiken tror Bertil berodde på olika orsaker. En orsak var att de som ägare inte lade ner tillräckligt med tid på butiken. Bertil tror även att personalen som var anställd inte hade tillräckliga säljaregenskaper. "Vi var för dåliga på att följa upp att hon inte var tillräckligt bra på att sälja" detta i samband med att vi inte var på plats i butiken gjorde att vi upptäckte för sent att butiken inte sålde tillräckligt bra.

Innovationsprocessen

Idén till att köpa gårdsbutiken kom ifrån att en granne ville ha en kompanjon. Paret som bedrev gårdsbutiken hade en bra försäljning med en bra ekonomi vilket gjorde att Bertil tillsammans med grannen kände sig trygga i att ta steget att köpa butiken. I och med att butiken gick bra sedan tidigare körde vi på i samma spår som de gamla ägarna. Det gjorde att vi inte gjorde någon marknadsundersökning innan "vi körde på i samma gamla anda som de". Vi skulle ha gjort mera förändringar och gjort det till "vårt eget" men vi gjorde inte några större förändringar i butiken. Sedan innan driver de två gårdar under väletablerade namn där båda företagen har bra ekonomi. Detta gjorde att vi kände oss väldigt självsäkra och såg det som en "walk in the park" detta kommer vi att fixa utan problem. Innan de köpte fastigheten gjorde de omfattande kostnadsanalys utifrån felaktiga grunder som visade att butiken skulle gå med vinst. Men när de hade köpt fastigheten upptäckte de snabbt att de förutsättningar som tidigare ägare hade när de drev butiken inte gällde för dem. Detta gjorde att det snabbt tappade försäljning och kalkylerna höll inte.

Social, psykisk och finansiell påverkan

Efter att butiken misslyckades har relationen mellan bägge parter förändrats. "Innan vi köpte butiken umgicks vi mera privat med varandra" vi är inte ovänner på något sätt men vi umgås inte lika mycket nu som innan misslyckandet. Något Bertil känner att man ska ha med sig inför ett sådant projekt är att man går in som kompisar men sedan är man affärspartners. Detta kan göra att ens relation ändras under projektet och man får se sidor av varandra som man inte har sett innan. Bertil upplever sig själv som en "cool" person som inte tar speciellt hårt av att misslyckas. "Visst finns det alltid folk runt en som svartmålar en när man misslyckas" men det påverkar inte mig säger Bertil, men jag anser att man inte kan lyckas innan man har misslyckats. Man upplever misslyckande och jobbiga tider på olika sätt. När butiken började gå sämre valde Bertil att skydda sin fru genom att inte berätta allt för henne då hon är mer en orolig själ som hade tagit hårdare av att butiken gick dåligt. Av att butiken misslyckades upplever Bertil inte att hans inställning till att testa nya innovationer har ändrats. Istället knyter man näven i fickan tar lärdom av det och gör det bättre nästa gång, "att misslyckas är en del av utvecklingen av sitt företagande" anser Bertil.

Lärdom

Det som Bertil har lärt sig mest efter misslyckandet är att man som företagare ska vara extremt försiktig när man ger sig in i en bransch som är helt ny för en. Ska ett liknande projekt göras igen skulle en person med mera kunskap vara med men det är viktigt att denna person inte är tidigare ägare. De vet vad som har fungerat tidigare men en helt ny ägare kan ha helt andra förutsättningar. Det är då viktigt med en person som ser det hela med andra ögon. Efter att butiken misslyckades känner Bertil sig mera säker att ge sig in i andra processer. Han upplever även ett större risktänk där han utvärderar saker mer och bättre än vad han gjorde tidigare, "blir man bränd en gång blir man mera försiktig" säger Bertil. Skulle Bertil få möjligheten att göra ett liknande projekt där det krävs mycket pengar är han inte lika säker på att han skulle göra det idag. Det som driver Bertil till att testa nya innovationer är uppskattningen som folk runt ger när man testat något nytt. Han ser sig själv som en innovatör som tycker det är inspirerande att testa nya saker. Att testa något som Bertil inte vet om det kommer att funka eller inte ger en "boost". Men att han gör det med ett mer säkerhetstänk nu än vad han gjorde innan.

Sammanfattning av intervju sex med Markus

Bakgrund och misslyckande

Markus driver en gård tillsammans med sin pappa och tillsammans hittar de på olika innovationer. En av dessa innovationer var att testa odla proteinfoder till hästar. Markus är ännu övertygad om att detta var en bra idé men anser att han själv och många andra innovatörer missar en del viktiga steg. Något som Markus saknade var kunskapen om kunden, distributionen och kunskapen om konkurrensen. "Ska man göra en ny innovation krävs det ett väldigt stort intresse hos innovatören för att det ska lyckas" Markus upplever att han saknade intresse för att han skulle lyckas med det. Saknar man intresse för något blir det lätt att man skyndar sig igenom processen och missar en del viktiga steg, vilket Markus gjorde och grödan misslyckades.

Innovationsprocessen

Markus drivs av en väldigt stark inre övertygelse och när något nytt ska testas ska man vara helt övertygad över att de kommer att gå att genomföra. Trenden att odla hästfoder var på uppgång och då efterfrågan är större än utbudet gav det Markus en idé. Att odla hästfoder var något han trodde stenhårt på vilket gjorde att han inte gjorde alla steg innan han började odla grödan. "Men det räcker inte att bara ha en stark inre övertygelse om man ska lyckas" man måste tänka igenom allt i detalj för att man ska lyckas säger Markus. I sin växtföljd ville Markus ha en ny vårgröda som skulle funka som en skyddsgröda för den vitklöver som redan odlas på gården. Valet hamnade på en havresort som lämpade sig bra för detta och sorten var även ett bra hästfoder vilket skulle kunna ge lite extra bra betalt för grödan. Detta gjorde att Markus aldrig genomförde någon marknadsundersökning eller kostnadsanalys utan jag "sköt mer från höften". Man ska vara mer påläst innan man kör på vilket Markus aldrig upplevde att han inte var.

Social, psykisk och finansiell påverkan

Ett misslyckande är alltid lite tungt men Markus anser inte att det har påverkat honom istället tänker han sig för lite mer inför nästa projekt. “Även om ordet misslyckande är väldigt jobbigt att säga är det väldigt viktigt med misslyckanden” Markus betraktar det mer som en lärdom än något jobbigt. När vi frågar Markus om han har upplevt någon form utav stigma har han inte upplevt det. “Jag upplever att kulturen kring misslyckande inte är så tolerant” jag har arbetat några år i USA där jag upplever en helt annan kultur. “I USA anses det som mer som en erfarenhet att misslyckas” säger Markus, ingen kan bli riktigt framgångsrik innan ett misslyckande. Detta upplever Markus har påverkat hans syn på misslyckande.

Lärdom

Efter att grödan misslyckades säger Markus att han inte skjuter lika mycket från höften “jag kommer lite mera klädd innan jag gör något”. Markus anser att han har mognat en del efter misslyckandet genom att han ger sig inte in i processer innan han vet allt. Ska man lyckas måste man känna sin kund bättre, vara mer insatt i distributionen och veta sina konkurrenter innan en process startar. Dessa steg känner Markus att han har bättre koll på nu. Det är även viktigt att bara göra saker som man själv verkligen brinner för. Gör man något som man verkligen brinner för är det lättare att förstå alla faktorer som påverkar. Att grödan misslyckades ser inte Markus som ett misslyckande utan mer som ett lärande och att det är viktigt att misslyckas. När vi frågar Markus vad som driver honom till att testa nya saker efter ett misslyckande svarar han “jag har en inre hunger till att testa nya saker som ingen annan har gjort”. Markus upplever att han lätt blir uttråkad när han bara gör samma sak hela tiden vilket gör det nödvändigt att testa nya saker för att inte tappa drivet. Som avslutande ord säger Markus “jag är säker på att jag kommer att misslyckas med flera innovationer” men jag ser fram emot att lära mig nya saker genom det.

Faktorer som påverkar innovationsprocessen

Företag	Innovation	Uppfattad orsak till misslyckandet	Konsekvenser, (Sociala/finansiella/psykologiska)	Lärdom	Fuzzy Front End
Jakob	Expandera företaget genom att bygga för tusen produktionsplatser för kött	Bristande efterfrågan och spräckt budget	Konkurs, socialt stigma, förnekelse, dåligt rykte	För att lyckas riktigt bra måste man misslyckas men med pengar som man råd att förlora	Bristande marknadsanalys följt av bristfällig kostnadsanalys
Sven	Odling av en sort som inte är vanlig i Sverige	Bristande organisation och kommunikation	Tog ingen större risk men en tendens till stigma då produkten promotas innan den var färdig	När man ska ta hjälp av andra aktörer ska man veta att de fullföljer sin del	Bristande organisationsanalys
Karin	Lansera potatis i en utvecklad förpackning som skulle passa den stressade kocken	Saknades resurser för att skapa en marknadsacceptans	Besvikelse över att det inte gick	Göra mer noggrant förarbete	Bristande marknadsundersökning
Johan	Att sälja lokalproducerade varor i en rullande butiksbus	Bristande kassaflöde med för höga omkostnader	En mindre förlust av kapital och lite irritation i umgängeskretsen	Våga ta betalt för produkterna	Bristande kostnadsanalys
Bertil	Expandera verksamheten med slakteri och gårdsbutik	Bristande management och marknadsundersökning	Försämrade relationer med grannen	Ta hjälp av en extern person för granskning av innovationen	Bristande intresse, dålig marknadsanalys med bristande kostnadsanalys som följd
Markus	Lansera ett proteinfoder till hästar	Brist på kunskap och råvara	Brist på inkomst	Marknadsföra på det sätt som efterfrågan vill ha	Bristande analys av risker kring odlandet

Figuren 4. Denna figur visar på några av de moment som företagare missar att göra som leder till att processen misslyckas. Det blir som en kedjereaktion och när det blir det fel i tidigt stadium så är misslyckande ett faktum.

Diskussion

I den här delen kommer det att relateras till det som har framkommit i resultatdelen mot den litteraturred som vi har presenterat. Den här studien visar att några av de faktorer som gör att en innovation misslyckas är att innovatörer skyndar sig igenom processen. Detta gör att marknads och kostnadsanalyserna blir undermåliga vilket resulterar i att innovationen misslyckas. Det kommer även att diskuteras kring de begränsningarna som den här studien har och rekommendationer inför kommande studier kring ämnet. Genom att utgå från den modell och referensram som presenterats tidigare i studien kan en mer kritisk synvinkel appliceras på resultatet.

Vid genomgång av en process att ta fram en ny produkt kan det vara frestande att snabba på vissa moment vilket leder till att viktiga moment missas som kan ha stor betydelse senare. Syftet med den här studien var att undersöka om det finns något samband mellan misslyckande och att man missar vissa viktiga moment tidigt i processen. Det vi utgick ifrån var modellen the Fuzzy Front End som beskriver vilka steg en innovatör går igenom tidigt i processen. Enligt Herstatt & Verworn (2001) beskriver FFE luddigheten som sker i processen när man inte tagit hänsyn till alla för tillfället kända faktorer. Koen et al. (2002) menar på att minskas osäkerheten kring processens tidiga stadiet ger det mer tid att fokusera på the front end som är mer av en analys av produktens möjlighet i slutskedet av processen. Varför man ska lägga mycket tid på små justeringar i tidigt skede är för att det är lättare att justera småsaker tidigt till en lägre kostnad istället för senare som är mer tid och kostnadskrävande. Herstatt & Verworn (2001) menar att genom att vrida och vända på de olika delmomenten kan man göra en stresstest för att se om produkten kommer att fungera eller om man ska välja att avbryta och satsa på en annan.

Fokuset på denna studie är företag som har gjort en produktinnovation som ett komplement till den befintliga driften och misslyckas med denna. Att fokus läggs på de som misslyckas är dels för att modellen bygger på dessa men det är också lättare att hitta samband mellan olika innovatörers insatser. Det har genomförts en begränsad forskning på detta ämnet då det är ganska svårt att hitta lämpliga kandidater till denna typ av studie då ett visst socialt stigma är förknippat med misslyckande i Europa och lantbruk. Men om företagare inte kan tillåtas att misslyckas hur ska man då kunde prova något nytt och utveckla sitt företag? Landier (2005) menar på att om en företagare ska bli lyckosam behöver denna genomföra en process som misslyckas för att förstå varför vissa faktorer är viktiga. Det som företagare gör när de misslyckas är att helt enkelt inte pratar om den produkt som inte gick som den var tänkt utan bara tystar ner. Det är egentligen fel taktik att gå om man ska kunna lära sig något av sitt misslyckande. Griffin et al. (2014) menar på att det är lärorikt att misslyckas med några processer för att nå rätt tankesätt för att genomföra en bra innovation process.

Av resultatet kan ett samband dras mellan de företag som har intervjuats att de som ha tagit en större risk har påverkats mer socialt och psykiskt av att de misslyckades. Samtidigt har de en mer nonchalant inställning mot att vissa moment i processen gick lite hastigt för att bli färdiga snabbt. Men att stressa igenom dessa momenten ger en högre risk och misslyckandet är ett faktum (Koen et al. 2002).

Att göra en marknadsundersökning är viktig för att veta om det finns ett behov av det man vill sälja. Då det ofta är tillgång och efterfrågan som styr prissättning och åtgång. Av de intervjuade företagen kunde en röd tråd dras där alla hade missat att göra en ordentlig marknadsanalys.

En dåligt gjort marknadsanalys leder till dåliga försäljningssiffror vilket påverkar inkomsterna. Enligt Ucbasaren (2012) blir det som kedjereaktion då en dålig marknadsanalys följs utav en dålig kostnadsanalys vilket gör det svårare att beräkna siffrorna när en budget ska göras. Att sätta budget kan vara svårt att göra när man inte riktigt vet hur det ser ut när produkten kommer att lanseras men en prognos kan göras på hur mycket det får kosta att producera och investering för fasta inventarier men denna budgetering har ofta en tendens till att vara i underkant när det gäller kostnader. För att undvika denna felmarginal är det viktigt att ha en oberoende person som är kunnig inom ämnet för att få en bättre förståelse för de ekonomiska faktorerna. Att få andra åsikter av en person utifrån kan ge mer rättvisande siffror för att hålla budgeten bättre.

Men att inte dra någon lärdom utav sitt misslyckande är ett misslyckande i sig och med det menas att istället för att göra samma fel gång på gång kan man istället förändra den faktor som är svag. McGrath (1999) menar på att lärdom kan dras av tidigare misslyckande vilket kan göra att mer tid kan läggas på det som påverkar resultatet i slutskedet. Detta gör att det går fortare att genomföra processen eller om man ska välja att avbryta. Även om orsaken bakom produkten är av en god anledning så kan det vara svårt att lansera den produkt som är producerad. Det gäller dels att kunna få en acceptans för sin produkt hos köpare samtidigt som man måste motivera varför varan är värt sitt pris.

När man ska finansiera en ny produkt ska man göra det med medel som man har råd att förlora. Ett samband vi kan se av respondenterna är att de som haft egna medel att investera i utveckling har kunnat lära sig mer utav sin process och återhämta sig snabbare än de som gått till olika externa investerare som ställer högre krav på att de ska lyckas. Är risktagandet så stort att företaget hamnar i ekonomisk knipa gör det svårare att återhämta sig från ett misslyckande. Harvard (2013) menar på att det är viktigt att förstå marknaden och hur den förändras för att kunna ta större risker. Genom att följa vissa steg kan riskerna begränsas samt att tiden från påbörjad process tills den är helt genomförd bli effektiv.

Baumard & Starbuck (2005) menar på att om man är förberedd på att innovationen kommer att lyckas bör man vara lika förberedd på att den kommer att misslyckas för att lära sig av processen. Det som flertalet av de intervjuade hade gemensamt var att det var lätt att skylla på externa faktorer istället för att granska vad de gjort internt. Saker som flertalet har gemensamt var att budgeten för kostnaderna var undermålig så kalkylerna misslyckades. Sandford (2001) vill lägga vikten på management och vara öppen för att lära sig och anpassa organisationen efter de erfarenheter man fått.

Begränsningar

Denna studie hade en del begränsningar då den hade ett begränsat urval. Att kunna skapa ett förtroende hos den intervjuade så att resultatet ska bli så verklighetsförankrat som möjligt. Vi lyckades ändå få fram information som var viktigt för studien men känslig om den skulle kunna kopplas till vissa personer. Då intervjuerna var anonyma är förhoppningen att svaren var så verklighetstroga som det var möjligt.

Förslag för kommande undersökningar

Kommande studier skulle kunna undersöka kommande steg i processen (new market development och lansering). Det skulle även vara intressant att undersöka varför synen på misslyckande skiljer så mycket från Sverige mot t.ex. USA. Det går även att gå djupare på varför och vilken innovation man väljer att göra. Det kan även vara intressant att undersöka varför innovatörer stressar igenom en innovationsprocess och inte ifrågasätter mer under gång.

Slutsats

Syftet med denna studie var att identifiera de faktorer som gör att företagare misslyckas med en innovation. Gemensamt för de personer som har intervjuats i studien är att företagare känner sig pressade av att göra nya innovationer, detta gör att man missar en del steg. De steg som framkommit som man missar i studien är att ifrågasätta varför man genomför innovationen följt utav att de inte gör en ordentlig marknadsundersökning och kostnadsanalys. Gemensamt för företagarna är att man skyller på externa faktorer som gör att man misslyckas, men när det egentligen är management som gör att man misslyckas med sin innovation. Även om personerna som har intervjuats har upplevt att det är jobbigt och tungt att misslyckas är det gemensamt för alla att de ser det som en viktig del i lärandet och framtagandet av nya innovationer.

Referenser

Altman, E.I., Narayanan, P., (1997). An International Survey of Business Failure Classification Models. *Financial Markets, Institutions & Instruments*. vol. 6 ss. 2-3. Tillgänglig: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1468-0416.00010> [2019-04-10]

Baumard, P., Starbuck, W.H., (2005). Learning from failures: Why it May Not Happen. *Long Range Planning*. Vol. 38. Tillgänglig: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630105000348#bib24> [2019-04-11]

Crocker, J., Major, B. (1989). *Social Stigma and self-esteem: the self-protective properties of stigma*. State University of New York. Psychological review Vol 96. No 4. Tillgänglig: <https://labs.psych.ucsb.edu/major/brenda/docs/Crocker%20&%20Major%201989.pdf> [2019-05-11]

Express coaching (u.å). *How do you define failure?* Tillgänglig: <https://www.expresscoaching.net/the-power-of-failure/> [2019-04-24]

Griffin, A., Price, R.L., Vojak, B.A. (2012). *Serial innovators: How Individuals Create and Deliver Breakthrough Innovations in Mature Firms*. California: Stanford. Tillgänglig: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/slub-ebooks/reader.action?docID=887970> [2019-04-10]

Griffin, A., Price, R. L., Vojak, B. A., & Hoffman, N. (2014). Serial Innovators' processes: How they overcome barriers to creating radical innovations. *Industrial Marketing Management*, 43(8), 1362–1371 Tillgänglig: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850114001473?via%3Dihub>. [2019-04-13]

Griffin, A., Price, R. l., Vojak, B. A. (2012). *Serial innovators: How individuals create and deliver breakthrough innovations in mature firms*. Tillgänglig: https://books.google.se/books?id=dK4jmgMoUbsC&pg=PA63&lr=&hl=sv&source=gbs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/slub-ebooks/detail.action?docID=887970> [2019-04-17]

Goffman, E. (1986). *Stigma: Notes on the management of spoiled identity*. Tillgänglig: https://books.google.se/books?hl=sv&lr=&id=zuMFXuTMAqAC&oi=fnd&pg=PA1&dq=stigma&ots=R9-qCt1LPc&sig=6HGZP5MVx9wTGEIVbMmfirBgapI&redir_esc=y#v=onepage&q=stigma&f=false [2019-04-24]

Gustafsson, C (2016). *Drivkraften bakom prestationen*. Tillgänglig: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:380461/FULLTEXT01.pdf> [2019-04-24]

Harvard (1996). *Getting the most out of your product development process*. Tillgänglig: <https://hbr.org/1996/03/getting-the-most-out-of-your-product-development-process> [2019-04-25]

- Harvard (2008). *Text of J.K Rowling's speech*. Tillgänglig: <https://news.harvard.edu/gazette/story/2008/06/text-of-j-k-rowling-speech/> [2019-04-11]
- Harvard (2013). *Innovation risk: How to make smarter decisions*. Tillgänglig: <https://hbr.org/2013/04/innovation-risk-how-to-make-smarter-decisions> [2019-05-03]
- Herstatt, C., Verworn, B. (2001) The “Fuzzy Front End” of innovation. Tillgänglig: https://pdfs.semanticscholar.org/2a14/56109e7f3284acad0a0e791cc7620576efde.pdf?_ga=2.252481739.355519721.1555337600-439070483.1555337600 [2019-04-15]
- Jonsson, H. (2009). *Praktisk intervjuteknik*. Luleå tekniska universitet. Tillgänglig: <http://www.sm.luth.se/csee/courses/d0015e/media/pagaende/Intervjuteknik.pdf> [2019-05-06]
- Koen, P.A., Ajamian, G.M., Boyce, S., Clamen, A., Fisher, E., Fountoulakis, S., Johnson, A., Puri, P. & Seibert, R. (2002). *Fuzzy Front End: Effective Methods, Tools and Techniques*. Tillgänglig: http://www.stevens-tech.edu/cce/NEW/PDFs/FuzzyFrontEnd_Old.pdf [2019-04-12]
- Koen, P.A., Bertels, H.M.J. & Kleinschmidt, E. (2014). Managing the Front End of Innovation—Part I: Results From a Three-Year Study. *Research-Technology Management*. Vol. 57, ss. 34-43. Tillgänglig: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.5437/08956308X5702145?needAccess=true> [2019-04-10]
- Koen, P., Ajamian, G., Burkart, R., Clamen, A., Davidson, J., D'Amore, R., Elkins, C., Herald, K., Incorvia, M., Johnson, A., Karol, R., Seibert, R., Slavejkov, A., & Wagner, K. (2001). Providing clarity and a common language to the “Fuzzy Front End”. *Research Technology Management*. Vol. 44 (2), ss.46-55. Tillgänglig: http://www.stevens-tech.edu/cce/NEW/PDFs/Clarity_FEE.pdf [2019-04-12]
- Landier, A. (2005). *Entrepreneurship and the stigma of failure*. Stern School of Business. New York University. Tillgänglig: <https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=431123081119074001119002031107104069016017050081065039090095004091122113086005109022107096017002029127037072000005124093027031000005039028114105095018002090104052009045027004115003090077075123031123091090004005074000022012075113001103090017126100&EXT=pdf> [2019-05-12]
- McGrath, RG. (1999). *Falling forward: real options reasoning and entrepreneurial failure*. Columbia University. *Academy of Management Review*. Vol 24. No. 1. SS 13-30. Tillgänglig: <https://pdfs.semanticscholar.org/7976/7f5795d65ca3e11f4617cbd101a562950b73.pdf> [2019-04-16]

OECD, (2013). Agricultural innovation systems, a framework for analysing the role of the government. Tillgänglig:
<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264200593-en.pdf?expires=1554972397&id=id&accname=oid053050&checksum=A0AD18076813DE943F5F2B00BB582E69> [2019-04-13]

Sandford, B. (2001). Innovation, Success, and Failure in public management research *Some methodological reflections*, Tillgänglig:
<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14616670010009423> [2019-04-14]

Svenska akademiens ordbok, (1989). Tillgänglig:
https://www.saob.se/artikel/?unik=S_11633-0104.5I47 [2019-04-17]

Sveriges grisföretagare (2018). Esplunda Grisen rustar för framtiden Tillgänglig:
<http://www.svenskgris.se/?p=24397&m=3258&pt=114> [2019-04-28]

Ucbasaran, D., Shepard, D.A., Lockett, A., Lyon, S.J. (2012). Life After Business Failure: The Process and Consequences of Business Failure for Entrepreneurs. Tillgänglig:
<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0149206312457823> [2019-05-22]

Wihlman, T. (2015). Innovation, ett svårfångat begrepp. *Tidningen kulturen*. 12 december

Böcker

Holme, I.M, Bernt, B.K. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Tredje upplagan Lund: Studentlitteratur.

Bilaga 1

Frågor till företagen

Bakgrund

1. Hur ser ditt företag ut idag?
2. Du försökte att lansera en ny produkt till ditt företag men det blev inte som planerat, vad var det som gjorde att produkten misslyckades?
3. Hur definierar du misslyckandet av din produkt?

Innovationsprocessen

1. Hur gick du tillväga när du tog fram din nya produkt?
2. Vad var det som gjorde att du ville testa en ny produkt?
3. a. Hur identifierar du behovet av produkten?
b. Och hur gick du tillväga?
4. På vilket sätt gjorde du en marknadsundersökning?
5. a. Vilka hjälpmedel använde du?
b. Och vilka kanaler använde du?
6. Hur valde du vilken produkt du skulle arbeta vidare med?
7. Hur ifrågasatte du ditt val?
8. Vilken metod använde du för att arbeta dig igenom din produkt?
9. Vilken typ av kostnadsanalys gjorde du?
10. Vilka rådgivare tog du hjälp av?

Social påverkan

1. Har du påverkats på något sätt av att du misslyckades? T.ex. socialt, psykiskt eller finansiellt?
2. Undviker du vissa sociala sammanhang?
3. a. Har du varit öppen med att du har misslyckats?
b. Och på vilket sätt har du varit det?
4. Hur har du blivit bemött om/när du har pratat om att du har misslyckats?
5. Hur har din relation med familj eller vänner påverkats?

Psykisk påverkan

1. Har du påverkats psykiskt av att du har misslyckats t.ex. genom sämre sömn, lägre motivation?
2. Hur upplever du att ditt självförtroende är efter att du har misslyckats?
3. Har du upplevt stigma i samband med ditt misslyckande och på vilket sätt?
4. Hur har din inställning till att testa nya produkter påverkats?
5. a. Har du känt behovet av att kunna prata med någon kring ditt misslyckande?
b. Och har du haft någon att vända dig till?
c. Är det familj eller vänner eller någon helt utomstående?

Finansiell påverkan

1. Hur har din ekonomi påverkats efter ditt misslyckande?
2. Hur stor ekonomisk risk tog du i samband med innovationen?
3. Hur stor påverkan skulle produkten ha haft för företaget?
4. Hur finansierade du produkten?

Lärdom

1. a. Har du tagit någon lärdom från föregående innovation?
b. Och på vilket sätt?
2. Vad skulle gjorts annorlunda idag?
3. a. Blir du/företaget säkrare på att genomföra en innovationsprocess för varje gång de genomförs?
b. Eller finns behovet av mer information eller liknande?
4. a. Har du fått ett mera risktänk kring att testa en ny produkt?
b. Och på vilket sätt?
5. a. Har du fått högre självinsikt efter processen?
b. Och på vilket sätt?
6. Vad är det främsta som du tar med dig till kommande processer?
7. Vad är det som driver dig till att testa något nytt efter att du har misslyckat?
8. Om du inte fortsätter, vad är det som gör att du inte vill testa något nytt?