



**GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN**

*FÖRETAGSEKONOMISKA INSTITUTIONEN
INRIKTNING MOT MANAGEMENT
HT 12*

INNOVATION GENOM E-HANDEL

***EN ETNOGRAFISKT INSPIRERAD FALLSTUDIE AV PROJEKTET ATT UTVECKLA
WEBSHOP PÅ FÖRETAGET JOSEPHSSONS***

KANDIDATUPPSATS

***JON ANDERSSON 860316-1459
KALLE JARLAND 840516-4834***

HANDEDARE: MARIA NORBÄCK

Förord:

Denna studie är utförd som en avslutande del på vår väg till en kandidatexamen i företagsekonomi. Vi vill ta tillfället i akt att tacka alla våra tidigare lärare, professorer och föreläsare som bidragit med kunskap på vägen hit. Vi vill också tacka företaget Josephssons som gav oss möjlighet att studera projektet samt våra respondenter. Till sist vill vi rikta ett extra stort tack till vår handledare Maria Norbäck som bidragit med kunskap och kritik som väglett oss under denna studie.

2013-01-18

Jon Andersson

Kalle Jarland

Sammanfattning

Denna fallstudie utreder hur ett företag expanderar via ett innovativt projekt. Genom observationer, intervjuer och återberättelser har studien en etnografisk ansats för att skapa en bild av hur ett sådant projekt kan gå till och hur dess olika processer ser ut. Syftet med studien är att utifrån begreppen: innovation, projekt, projektledning och kunskapsöverföring analysera hur företaget Josephssons genomfört lanseringen av Josephssons Webshop och på vilket sätt det pågående innovativa projektet e-handel genomförs.

Författarna har genom en litterär fördjupning av de olika begreppen skaffat sig en teoretisk referensram som sedan använts för att analysera det empiriska materialet. Analysen visar både på tydliga paralleller med teorin, men även att det går isär på många ställen. Författarna drar sina slutsatser utifrån detta, att projekt alltid ser olika ut och blir därför väldigt situationsbaserade. Det finns en stor komplexitet i projektets helhet där författarna finner olika byggstenar i form av processer som utgör innovation. Dessa processer måste koordineras av en engagerad ledare för att tillsammans skapa fenomenet innovation. Kunskapen och kultur i företaget stärks också av att projektet leds av en internt plockad projektledare.

Nyckelord

Innovationsprojekt, projekt, projektledarskap, kunskapsöverföring, e-handel, innovationsprocess.

Abstract

This case study will investigate how a company expands via an innovative project. Through observation, interviews and narrations, the study has an ethnographic approach to create a picture of how such a project can operate and how it's different processes can look like. Our purpose is based on the concepts: innovation, project, project management and knowledge to analyse how the company Josephsson completed the launch of Josephsson Web shop and how the on-going innovative project e-commerce is implemented.

The authors have also, through literature specialization within the different concepts, acquired a theoretical framework, which is used to analyse the empirical material. The analysis shows both clear parallels with the theory, but also that there are differences. The authors draw their conclusions from this, that projects always look different and will therefore be based on situation. There is a great complexity in the whole project where the authors found that small things all put together form the processes that constitute innovation. A committed leader must coordinate this process to create the phenomenon of innovation. Knowledge and culture of the company is strengthened by the fact that an internally picked project manager is leading the project.

Keywords

Innovation projects, project, project management, knowledge transfer, e-commerce, innovation process.

Innehållsförteckning

1 Inledning	7
1.1 E-handel som innovation	7
1.2 Josephssons Glas & Porslin	9
1.3 Introduktion till teoretisk bakgrund	10
1.4 Syfte	12
1.4.1 Forskningsfrågor	12
2 Teori	13
2.1 E-handel	13
2.2 Innovation: en introduktion	14
2.3 Joseph Schumpeter: förfadern till innovationsteori	14
2.3.1 Exempel: Maskinen	15
2.4 Michael Porter: strategisk innovation	17
2.5 Kenneth Arrow: "learning-by-doing"	18
2.6 Entreprenören	18
2.7 Att jobba med projekt	20
2.8 Projektledarskap	21
2.9 IT-projekt	23
2.9.1 RUP - Rational Unified Process	24
2.10 Kunskapsöverföring	25
3 Metod	27
3.1 Etnografi som kvalitativ metod	27
3.2 Skuggning: en mobil observation	29
3.3 Intervjuer	31
3.4 Granskning och kritik av metod	32
3.5 Analysmetod	33
4 Empiri	34
4.1 Introduktion	34
4.2 Del 1: Projektet innan lanseringen	34
4.2.1 Idén om e-handel formas	34
4.2.2 Funktioner och design	35
4.2.3 Logistik.....	36
4.2.4 Projektet tar form.....	37
4.2.5 Från affärsidé till handling	37
4.2.6 Lanseringen.....	38
4.3 Del 2: Efter lanseringen	39
4.3.1 Den interna logistiken	39
4.3.2 Rollen som projektledare.....	40
4.3.3 Marknadsföring.....	41
4.3.4 Statistik	42
4.3.5 Samarbeten	44
5 Analys	46
5.1 Innovation	46
5.2 Joseph Schumpeter: förfadern till innovationsteori	46

5.3 Michael Porter: strategisk innovation	47
5.4 Kenneth Arrow: "learning-by-doing"	48
5.5 Entreprenören.....	49
5.6 Att jobba med projekt.....	49
5.7 Projektledaren	51
5.8 Kunskap smittar	52
5.9 It-projekt.....	53
6 Slutsats	54
6.1 Vidare forskning:.....	56
Källförteckning.....	57

1 Inledning

I detta kapitel ges det först en introduktion av ämnet e-handel, vilken bransch vi valt att begränsa oss till och på vilket företag som vi bygger vår fallstudie på. Vi förklarar sedan kortfattat vilka begrepp vi valt att analysera studien utifrån som sedan mynnar ut i vårt syfte.

1.1 E-handel som innovation

Innovativa lösningar har länge hjälpt företag att utveckla sig på hårt konkurrerande marknader. Samtidigt kan det ta många år för ett företag att driva igenom de innovativa lösningarna man hittat i organisationen. Det kan alltså röra sig om totala organisatoriska ombildningar eller också bara små förändringar i produktionsprocessen som förbättrar organisationen.

Att vara innovativ är att konkurrera idag. Detta antagande verkar vara delat av de flesta stora organisationer som i sina brev till aktieägarna skriver om sina innovativa framgångar. Sedan kan man fråga sig hur mycket sanning som ligger i de orden och om innovation genomsyrar organisationen eller inte. Innovation kan betyda så mycket olika saker för olika organisationer men kan till exempel vara ett sätt att öppna nya dörrar för handel (Skarzynski och Gibson 2008).

Definitionen av ordet handel är enligt Nationalencyklopedin överordnade begreppet för verksamheter som sysslar med omsättning av varor, tjänster och kapital mellan regioner och mellan människor. Den sjöburna handeln började tillämpas redan för över 5000 år sen då de innovativa Egyptierna kunde hantera vindar och strömmar för att ta sig hela vägen ner till Sydafrika. Handeln har sedan dess växt och utvecklats genom åren och är idag en stor del av världens och inte minst Sveriges ekonomi. En stor faktor som påverkat denna utveckling och tillväxt är bland annat de innovativa lösningar som revolutionerat handeln. Dessa innovativa lösningar är bidragande till att omkring var femte svensk är sysselsatt inom handeln idag (Blom 2008).

Banbrytande innovativa lösningar är något som alla organisationer söker eftersom innovationer ofta ger möjlighet till att tjäna pengar på nya områden och ger konkurrensfördelar (Skarzynski och Gibson 2008). En banbrytande lösning som bidrog stort var internets uppkomst under slutet av 70-talet. Lösningen skapade nya möjligheter för världen att kommunicera samt öppnade nya vägar för handel. 1995 brukar sägas är det år som internet kommersialiserades. Något som underlättade handeln var den nya säkra krypteringen SSL (Secure Sockets Layer) som gjorde det möjligt att hantera kortköp säkert över internet (Chapman 2009). Samtidigt behöver inte en innovation vara banbrytande för att bidra till utveckling eller ett projekt inkludera många personer för att generera innovation.

Internet har blivit en bidragande faktor till globaliseringens expansion och kan ses som banbrytande innovation på grund av dess inverkan på världen. I takt med denna utveckling har företagen utvecklat nya metoder för att nå sina kunder med de produkter som efterfrågas. Barriärer har raserat och öppnat upp vägar för företag att använda den nya tekniken med e-handel (Porter, 2001). Internet blev alltså inte bara en fluga som Socialdemokraternas kommunikationsminister Ines Uusman 1996 bland annat insinuerade med de bevingade orden “..jag tror inte att folk i längden kommer att vilja ägna så mycket tid, som det faktiskt tar, åt att surfa på nätet” (Carp 2009). Istället har internet revolutionerat vårt sätt att kommunicera och handla. Idag använder ca 90 % av svenskarna mellan 16-74 år internet regelbundet (SCB 2011).

I Sverige dök de första nätbutikerna upp runt 1997 (Pihlgård och Skandevall 2000). Författarna skriver att det är svårt att se på vilket sätt e-handeln kommer att utvecklas på, men att de är övertygade att den kommer att öka. Detta visade sig bli sanning. I Sverige är idag e-handeln den handel som ökar mest procentuellt varje år. Enligt alldeles färsk siffror från e-barometern (2012), som Handelns Utrednings Institut sammanställer varje kvartal väntas e-handeln öka med ca 13 % 2012. Etablerade företag stora som små har antingen på eget bevåg eller blivit tvingade ut på nätet för att bedriva handel. Det kan handla om att öka sin omsättning eller att bara synas. Nu för tiden har det nästan gått så långt att om du inte finns på internet finns du inte alls. Företag måste ställa sig frågan hur väl dessa vill finnas på den nya marknaden och hur de ska gå tillväga för att nå dit. Är det värt att satsa tid, pengar och resurser för att hänga med den nya utvecklingen som sker på internet eller ska man behålla sin stabilitet och satsa mer på sin befintliga linje? E-handeln är dock ett faktum som kvarstår och kan skapa kraftiga konkurrensfördelar.

En bransch som märkbart har blivit påverkad av detta nya sätt att handla är Design & Interiör som främst säljer glas, porslin, köks-, design- och interiörprodukter. Detta är en relativt liten bransch som har börjat växa mycket i Sverige inte minst på grund av alla matprogram som visas på tv. Att starta igång e-handel är inte bara en innovation i sig utan är även ett invecklat projekt. Det krävs forskning, resurser, tid och en projektledare som håller i tyglarna. Nya lösningar och nya möten med människor gör att mänskliga faktorer spelar in och kan lätt sätta käppar i hjulen. Samtidigt som e-handel i många fall kan kännas svårt är det en enorm resurs som vid rätt användning kan generera stor lönsamhet.

1.2 Josephssons Glas & Porslin

Affärgrenen som kallas "design och interiör" är ett nytt uttryck för vad som säljs inom grenen. Branschen har vuxit fram allt eftersom efterfrågan på produkter uppkommit. Mixen av varor har inte varit den samma över tiden. Detta beror på att nya produkter och innovationer skapat ett nytt utbud. Fackhandeln, en butik med en huvudsaklig inriktning på ett visst affärsområde, (ne.se, fackhandel) hade sin uppkomst under 1960-talet och inom interiör och design var företaget DUKA tidiga (Blom 2008).

Samtidigt har butiker inom denna bransch funnits under längre tid än så utan att försöka etablera kedjor vilket DUKA gjorde. Josephssons Glas & Porslin startades redan 1866 av Carl-Johan Josephsson. Företaget har sedan starten varit ett familjeföretag och drivs fortfarande inom familjen. I starten var Carl-Johan Josephssons endast en glasknalle från Småland, som med häst och vagn sålde glas från Kosta på Kungstorget i Göteborg. Lasten hade han fraktat hela vägen från Småland. Det var även på detta torg som han öppnade den första butiken, då på adressen Kungstorget 3. Hans son Walfrid som tog över verksamheten efter sin far flyttade butiken till Västra Hamngatan 20. Det nya läget som butiken fick krävde ett annat utbud på varor som var mer lyxiga såsom kristallglas och ljuskronor. Här låg butiken i ungefär tio år tills det var dags att flytta igen, då till Kungsgatan 31-33. Första världskriget stod nu vid dörren som startade igång en lågkonjunktur med minskad omsättning som resultat. Walfrid tvingades då flytta till billigare lokaler på Korsgatan 12.

1928 lämnades verksamheten över till sonen Ragnar som under andra världskriget bytte efternamn till Jarland. Han såg till att få verksamheten på fötter igen genom att satsa på god service, fina skyltningar och nytt sortiment. Butiken behölls oförändrad fram till 1966 när Ragnar då byggde ut och öppnade Josephssons "Unga Fönster" ut mot kyrkogatan, som hade som mål att nå en yngre kundkrets. Josephssons firade även under detta år sitt 100-års jubileum.

År 1974 och i samband med att Ragnars yngste son Bo Jarland introducerades i företaget, ombildades Josephssons till aktiebolaget C.J. Josephssons Glas & Porslin AB. Han arbetade vid sin fars sida fram till 1980 då han sedan tog över företaget. Bo förde självständigt företaget vidare fram till 1991 då han valde att gå med i kedjan Duka som var en fackhandelskedja med ett starkt varumärke. 1998 köpte Josephssons, klädfirman Weidenborg & Swanhills lokaler som låg angränsande till den befintliga butiken. Detta gav butiken ett helt nytt utseende och position då lokalerna nu inkluderade hela hörnet Korsgatan/Kyrkogatan. I samband med köpet

öppnade Josephssons sin andra våning som riktade in sig mer på trender och design (Josephssons.se 2012).

Samarbetet med Duka höll fram till 2005 då Bo valde att lämna kedjan. Han säger att det berodde på flera olika anledningar, men att det främst var brister i ledningen, dyrt medlemskap och dålig hantering av kampanjer och marknadsföring som till slut gjorde det ohållbart. Duka-kedjan gick sedan i konkurs 2009 och köptes upp av en annan fackhandelskedja, Cervera (Bo Jarland 2012)

Josephssons har sedan brottet med Duka-kedjan arbetat självständigt och skapat sina egna mål under tiden. Den 15 oktober 2012 blev startskottet för ny innovation i verksamheten då Bo Jarlands son Kalle Jarland lanserade Josephssons Webshop.

1.3 Introduktion till teoretisk bakgrund

Lu och Botha (2006) anser att innovationsprojekt syftar till en ny teknisk lösning eller en produkt. Men en innovativ lösning kan lika gärna ses som en utvecklad process eller service. De tycker dock att det har funnits bristande teori om just processen och att allt för stor fokus har legat på produktutveckling även om det finns kopplingar mellan dessa båda. Processen kommer före produkten och kräver mycket tid och resurser av företaget men visar på att en process behövs för att skapa produkten. Lösningen kan bestå i själva utvecklandet eller tillverkanget av produkten eller tjänsten. Att företaget värnar om de innovativa lösningarna skapar också konkurrensfördelar eftersom det ofta uppkommer ny kunskap (Lu och Botha 2006).

När det kommer till konkurrens på marknaden måste företag slå mot sina konkurrenter för att överleva. Att komma med nya innovationer är ett sätt att lyckas med detta då tanken oftast är att de nya lösningarna, produkterna eller tjänsterna ska vara bättre än de tidigare. Man kan också hävda att innovationskapplöpningen är skev då somliga bolag verkar vara födda innovativa så som Apple och Google (Cooper 1999). Enligt oss behöver innovation för ett företag inte vara innovation för ett annat. Lösningar kan vara interna som externa, stora som små. Det finns många sätt att skapa sig en fördel. På senare år har nya försäljningskanaler och expansionsätt gjorts möjliga med e-handel. Konkurrensen har i och med e-handels frammarsch tätat ytterligare. Det är inte svårt att starta upp e-handel då färdigkonstruerade plattformar idag finns att tillgå. Problemet är att lyckas synas och överleva som företag. Bakom e-handeln som kunden ser på företagets hemsida finns ett nät av funktioner som måste fungera. Företaget måste kunna ta betalt för sin produkt eller tjänst och få egna system att synkroniseras till exempel. Detta kan ta tid att få att fungera eftersom det är helt nytt för företaget vilket gör utvecklingen osäker.

Mudrak, Wagenberg och Wubben (2005) skriver att man inte kan anta att innovationer kommer över en natt utan måste arbetas fram. För att komma till rätta med detta är innovationsarbete något som företag kontinuerligt bör arbeta med. Samtidigt är det vanligt att företagen arbetar med flera innovativa projekt parallellt. Att ge tid till reflektion, idéer och experiment är enligt Skarzynski och Gibson (2008) det första steget till att skapa innovation.

Ett sätt att åstadkomma innovation och förändring är även genom att jobba med projekt. Svensson och von Otter (2007) menar att projekt innebär att överskrida de givna villkoren och skapa nya. En mer utvecklad definition av projekt är ett tidsbegränsat arbete med begränsade resurser, styrt av en egen projektgrupp och avgränsat från övriga verksamheten. Projektarbete har blivit ett allt vanligare sätt att arbeta på men är långt ifrån ett nytt koncept. Projektarbete har fått en positiv ton och tilltro att skapa förändring, öppenhet och handlingskraft samtidigt som projektets flexibilitet ska göra den effektiv (Svensson och von Otter 2007). Att arbeta med projekt har blivit så populärt att vissa organisationer inte jobbar på något annat sätt. Dessa organisationer är så kallade projektorganisationer. Men samtidigt som projekt är populära är de också mer riskfulla än det vanliga linjearbetet (Antvik och Sjöholm 2010). Risken med projekt blir att företaget tänker alldeles för kortsiktigt. Ett vanligt bekymmer är också att erfarenheten från projekt försvinner vid dess upphörande och att man inte uppnår de mål som planades i starten. Projektledaren har en viktig roll för att minimera bekymmer. Svensson och von Otter (2007) menar att det inte finns en speciell typ av ledare som kan anses vara den bästa utan ledarens roll måste anpassas efter projektet och situationen. Antvik och Sjöholm (2010) menar ändå på att mycket av riskerna kan minimeras genom noga planering i uppstarten men håller med om ledarens komplexa roll där flera viktiga faktorer spelar roll.

Briner, Geddes och Hastings (2002) menar att vanligtvis har projekt sin tyngdpunkt mot en av de tre faktorerna, tid, kostnad och specifikationer. Viktigt är att ledaren lyckas förmedla ett budskap om vad som ska göras inom projektet för att inte oklarheter ska uppstå. Därför blir det viktigt att ledaren vet vilket mandat han eller hon har. Samtidigt måste projektledarens jobb granskas så han eller hon följer projektets regler utifrån den eller de som begärt projektet (Svensson och von Otter 2007). Brinner, Geddes och Hastings (2002) bekräftar att projektledaren måste ha många bollar i luften. Ledaren måste samordna samtliga delar i projektet och jobbet kan bli okonventionellt då denna måste samarbeta med många delar i ordinarie organisation. Det blir viktigt att planera genom att sätta upp mål för projektet men hur mycket planering som krävs pågår det diskussion om i litteraturen. Projektet är enligt oss ett steg in i ovisshet och kräver en del mod. Framförallt att kunna inse ett misslyckande och lära sig av sina misstag.

Vi tycker att oavsett om det handlar om nya innovationer eller uppstarten av nya projekt är det viktigt med tidigare erfarenheter. Gamla rutiner, kunskaper och tidigare sätt att jobba på är något man inte ska underskatta. Dessa erfarenheter bygger på tidigare kunskap och har en förmåga att underlätta utformningen av nya rutiner. Denna kunskap finner man i olika delar i en organisation. Den finns i företagets struktur, i individerna, i befattningarna, i kulturen och i den ordinarie verksamhetens procedur (Argote och Ingram 2000).

1.4 Syfte

Syftet med studien är att utifrån begreppen: innovation, projekt, projektledning och kunskapsöverföring analysera hur företaget Josephssons genomfört lanseringen av Josephssons Webshop och på vilket sätt det pågående innovativa projektet e-handel genomförs.

1.4.1 Forskningsfrågor

Här presenteras ett par forskningsfrågor som ska bidra till slutsatsen och hjälpa att svara an på syftet.

- Vilken inverkan hade valet av projektledare på e-handels-projektet?
- Kan man se detta projekt och dess olika processer som innovation?

2 Teori

I detta kapitel presenterar vi de teorier och modeller som berör ämnena innovation, projekt, projektledning och kunskapsöverföring som sedan ligger till grund för vår analys.

2.1 E-handel

E-handel står för elektronisk handel och förknippas oftast med endast handel över internet som till exempel CDON.com som har detaljhandel på sin hemsida. Det finns dock lite mer att säga om just e-handel. Dave Chaffey tar upp några olika definitioner av e-handel i sin bok e-business and e-commerce management som följer nedan. Zwass (1998) definierar det som ett delande av affärsinformation, att behålla affärsrelationer och utföra affärstransaktioner med hjälp av telekommunikation. Storbritanniens stat har enligt e-commerce@its.best.uk (1999) en ganska bred definition av e-handel:

E-handel är utbyte av information via elektroniska nätverk i vilket steg som helst i leveranskedjan, oavsett om det är i en organisation, mellan företag och företag, mellan företag och konsument, eller mellan den offentliga och privata sektorn, betalt eller icke betald.

Kalakota och Whinston (1997) har olika perspektiv att se på e-handel.

- **Ett kommunikationsperspektiv** - En överföring av information, produkter/tjänster eller betalningar med elektroniska medel.
- **Ett affärsprocessperspektiv** - Användandet av teknologi för att automatisera affärstransaktioner och arbetsflöden.
- **Ett serviceperspektiv** - Minska kostnaderna samtidigt som man ökar på effektiviteten och kvaliteten kring service.
- **Ett onlineperspektiv** - Försäljning och inköp av produkter och information på internet (Chaffey 2002).

Som man kan se finns det olika definitioner av e-handel, men att de har något gemensamt att de är ganska så breda. Det är lite så vi uppfattar e-handel också. För oss är e-handel en marknad som blev tillgänglig sen internet uppfanns. Det kan röra sig om till exempel handel av produkter, tjänster, information eller upplevelser. Förmodligen finns det mycket mer som handlas över internet än vad man någonsin kan greppa. Fördelen är att det är ganska enkelt när det väl har rullat igång att hålla nere kostnaderna på till exempel hyra och personal. Det krävs ingen fysisk

butik med tjugo anställda att sköta jobbet utan kunden orienterar sig själv fram till köpet. Däremot tror vi att det kan vara nog så svårt att skaffa sig en lönsamhet och att klara av den stora konkurrensen. Vi ser det egentligen inte som att helt nya affärer görs över internet utan att det är samma affärer som görs fast via en ny försäljningskanal. E-handeln kan även fungera bra som ett skyltfönster för redan befintliga handlare.

2.2 Innovation: en introduktion

Synen på vad innovation är och vad som får den att uppstå går isär. Det vi kan se idag är att innovation har blivit en marknad. Managementkonsulter säljer innovationslösningar och det kvittar hur man ser på innovation. Frank Kirzner (1930-) skriver om innovatören som en entreprenör som i första hand skapar jämvikt och upptäcker och skapar vinst på utforskade marknader i ekonomin. Ytterligare teorier finns där innovatören eller vad Frank Knight (1885-1972) kallar entreprenören är en person med mod. Denna kan fatta beslut i svåra och osäkra situationer vilket på så vis skapar nya möjligheter och vägar för utveckling. Jean- Baptiste Say (1767-1832) hade en annan tanke om att nya vägar skapas genom att innovatören/entreprenören koordinerar verksamheten i företagen vilket ska skapa en miljö där innovation skapas och att koordineringen är det centrala (Henrekson och Stenkula 2007). Det vi kan uttolka från dessa är att det krävs något kreativt för att upptäcka eller skapa nyheter samtidigt som det finns en komplexitet i hur allt omkring oss påverkas av varandra. Det är också här som de flesta teoretikers uppfattningar skiljer sig. Den av dessa teoretiker som fått störst genomslagskraft inom området innovation är Joseph Schumpeter. Han är en sorts farfar inom ämnet innovation och har skrivit böcker som lagt grunden för hela tänket. Därför har vi valt att fokusera mycket på honom för att reda ut ämnet innovation. En annan stor ekonomisk teoretiker som har en gedigen meritlista är Michael Porter. Hans teorier bygger mycket på att innovation ska användas som strategi för att skapa sig konkurrensfördelar. Porters teorier skiljer sig en del från Schumpeters när det kommer till innovation därför blir han också extra intressant för oss. Vi väljer sedan att avsluta innovationskapitlet med att ta upp en sista teoretiker som heter Kenneth Arrow som presenterar en teori kring temat "learning-by-doing".

2.3 Joseph Schumpeter: förfadern till innovationsteori

En av Schumpeters mest grundläggande teorier är hans modell rörande "the circular flow", eller det cirkulära flödet som vi fortsättningsvis kommer att hänvisa till. Denna modell bygger på en perfekt jämvikt inom ekonomin. Varje företags kostnader är lika med deras inkomster. Priser är lika med den genomsnittliga kostnaden och vinsten är noll. Detta läge av jämvikt kan endast brytas av en entreprenör som med hjälp av innovation skapar en utveckling och en dynamik i

ekonomin som rubbar jämvikten. Det är just detta som är det mest fundamentala i Schumpeters teorier om hur innovation och entreprenören är själva essensen för utveckling (Schumpeter 1934).

Schumpeter menar på att den ekonomiska utvecklingen sker efter påverkan från omvärlden. Att man får söka efter utveckling utanför de fakta som beskrivs av ekonomisk teori. Tillväxt är inte en process av utveckling för det kräver inte fram något nytt fenomen utan bara anpassning. Utveckling är ett distinkt fenomen som är helt främmande för observation utifrån det cirkulära flödet eller i en tendens mot jämvikt och att teorin om utveckling är inget mer än en behandling av detta fenomen och dess processer som påverkas av det. Det är en spontan och osammanhängande förändring som alltid kommer att påverka den tidigare jämvikten (Schumpeter 1934).

Denna spontana och osammanhängande förändring och rubbning av det cirkulära flödet sker i sfären av industrin och det kommersiella livet, inte i sfären av vad slutkonsument vill ha. Förändringen av en konsuments smak ska istället ignoreras. Innovation skapas alltså inte utifrån en efterfrågan från konsument där produktionen sedan helt plötsligt måste styras om. Den kan påverkas av det delvis men som regel är det producenten som skapar ekonomisk förändring och lär konsumenten, vid behov, att konsumenten tror att den vill ha nya saker. Det blir en sorts inlärningsprocedur där man lär sig att man vill ha nya saker eller att den nya saken behöver ersätta den gamla saken. Att räkna med konsumentens efterfrågan i det cirkulära flödet är viktigt och ska ses som en fundamental kraft, men när det pratas om förändring måste man se det på ett annat sätt (Schumpeter 1934).

För att vidare förstå Schumpeters syn på utveckling kan man använda sig av ett exempel. Schumpeter använder sig av ett liknande exempel i sin bok, men vi har försökt att göra det lite mer pedagogiskt för att lättare förstå processen. I detta exempel presenteras även ett nytt begrepp, det vill säga att "finna nya kombinationer". Detta begrepp är något av Schumpeters slagord när det kommer till innovation och är därför av vikt för oss författare att reda ut och förstå.

2.3.1 Exempel: Maskinen

En maskin tillverkar en produkt och denna maskin är beroende av vissa material och justeringar för att producera produkten, Schumpeter kallar det här för att "finna nya kombinationer". Om den nya kombinationen för att tillverka produkten bygger på små justeringar över en viss tid för att exempelvis effektivisera kan man givetvis se förändring och kanske tillväxt, men knappast ett nytt fenomen eller utveckling och därmed inte innovation. Hade istället de nya

kombinationerna uppstått mer osammanhängande hade fenomenet som kallas utveckling uppstått. Alltså helt nya kombinationer som uppstår vilket som alltså är det som definierar utveckling. Även med detta exempel kan det vara svårt att helt greppa vad han menar med utveckling. För att göra det enklare har han fem stycken fall som påvisar konceptet med utveckling och innovation och att finna nya kombinationer.

- 1 Introduktion av en ny produkt - Är en produkt som konsument ej ännu känner till eller är en produkt av ny kvalitet.
- 2 Introduktionen av en ny produktionsmetod - Är en metod som ej ännu har testats av de som tillhör branschen. Den behöver inte vara vetenskapligt ny och kan även existera i form av hur man hanterar produkten kommersiellt på ett nytt sätt.
- 3 Öppnandet av en ny marknad - Är en marknad som en bransch inom ett land ej har varit verksam i tidigare oavsett om marknaden existerat tidigare eller inte.
- 4 Erövringen av en ny tillgång i form av naturtillgång eller halvfabrikat oavsett om tillgången tidigare funnits eller är helt nyskapad.
- 5 Framväxten av en ny organisation från vilken industri som helst som till exempel att få en monopolställning eller att bryta sig ur en monopolställning.

Det finns två saker som är essentiella för att detta fenomen ska kunna uppstå. Det är inte ett måste, även om det kan vara så, att dessa nya kombinationer kommer att verkställas av de personer som kontrollerar produktionen eller de kommersiella processerna för att ersätta de gamla. Det är snarare tvärtom, att de nya kombinationerna inte växer fram från det ursprungliga företaget utan snarare börjar de producera vid sidan av. För det andra går det aldrig att anta att verkställandet av nya kombinationer är användandet av befintliga produktionsmedel som för tillfället inte används. Det finns alltid arbetslösa människor, osålda råvaror som går att ta till vara på eller produktionskapacitet som inte används, men dessa går inte att använda för att verkställa nya kombinationer. Regeln måste därför vara att de nya kombinationerna endast får använda sig av medel från produktionen som bygger på gamla kombinationer. Enligt Schumpeter (1934) är det alltid så det fungerar och menar att verkställandet av nya kombinationer helt enkelt är en annorlunda anställning eller användning av det ekonomiska systemets utbud av produktiva medel. Att anställa eller använda resurser på ett annat sätt (Schumpeter 1934).

Kontroll över produktiva medel är även ett sätt att skapa nya kombinationer. För att kunna driva ut nya kombinationer från en redan existerande produktion krävs det kapital eller kredit som Schumpeter väljer att använda sig av. Denna kredit ansvarar entreprenören över (Schumpeter 1934).

2.4 Michael Porter: strategisk innovation

Michael Porter har ett liknande resonemang när det kommer till innovation, men har ett bredare perspektiv än Schumpeter. Porter och Schumpeter anser båda att innovation kan vara tillverkning av nya produkter och nya produktionsmetoder, men att det samtidigt kan vara nya sätt att marknadsföra sig på eller organisera. Porter menar på att innovation snarare är små insikter och avanceringar än stora teknologiska förändringar eller andra stora genombrott vilket Schumpeter anser. Det behövs även kunskap och tidigare erfarenheter inom utveckling. Det huvudsakliga syftet med innovation är att skaffa sig konkurrensfördelar. Porter ser det som nya möjligheter som skapas utifrån osammanhängande förändringar i den industriella strukturen. Det gäller i dessa lägen att företagen kan se när de nya möjligheterna blottas. Enligt Porter finns det fem stycken olika orsaker till innovation som skapar nya konkurrensfördelar.

- 1 **Ny teknologi** - Framväxten av ny teknologi skapar nya produkter, ny design av produkter, nya sätt att marknadsföra sig och till och med nya industrier. Enligt Porter är denna orsak till innovation den störst bidragande faktorn till konkurrensfördelar.
- 2 **Ny eller förändrad efterfrågan av försäljning** - När människor utvecklar nya behov eller prioriteringar skapas en ny efterfrågan på något. Denna möjlighet kan tas tillvara på av företagen.
- 3 **Framväxten av nya industriella segment** - När nya segment inom industrin växer fram eller när redan existerande segment omgrupperas kan det leda till nya kunder, ny form av marknadsföring eller nya sätt att tillverka produkter.
- 4 **Förändring av kostnader eller tillgänglighet** - När en förändring av kostnader som till exempel arbetskraft, råvarukostnad, energi, transport, etcetera. Dessa förändringar kan skapa nya villkor och möjligheter som företag med rätt anpassning av management kan utnyttja för att skaffa sig konkurrensfördelar.
- 5 **Förändringar i statliga regleringar** - Förändringar av till exempel produktstandarder, miljöfrågor, handelsregler, etcetera. Är företag snabba med att anpassa sig till dessa förändringar kan de skapa sig konkurrensfördelar gentemot andra etablerade företag som har byggt sin industri kring gamla standarder.

För Porter är även innovation information, att göra marknadsundersökningar eller att helt enkelt leta på rätt ställe vid rätt tillfälle. Han menar på att innovation som oftast finns i nya eller mindre företag på marknaden. Finner man innovationen i större företag är det oftast företag som har gett sig in i nya industrier som redan har en etablerad position i någon tidigare industri. Sammanfattningsvis menar Porter på att innovation är ett sätt att skaffa sig nya konkurrensfördelar och att det borde finnas med i varje företags strategi (Piperopoulos 2012).

2.5 Kenneth Arrow: "learning-by-doing"

En annan teoretiker som även kan sägas bidragit till diskussionen kring innovation är Kenneth Arrow. Han menar på att man lär sig saker genom att skaffa sig erfarenhet. Att Lärdom är som en produkt av erfarenhet. Lärdom kan endast anskaffas genom att lösa problem och för att kunna lösa ett problem krävs det aktiviteter. Genom att skaffa sig erfarenhet och lära sig nya saker skapar man sig nya insikter. Något han också tydligt argumenterar för är att repetition av att lösa samma problem skapar ett bättre och mer utvecklat moment. Han visar även på att det generellt är teknisk förändring som skapar erfarenhet. Det är alltså på detta sätt, genom att lära sig genom att göra "learning by doing", som han uttrycker det, är grunden till lärdom och erfarenhet (Hagedoorn 1996).

Enligt Hagedoorn (1996) är Arrow en nytänkare kring innovation. Han menar på att ekonomier som bygger på detta sätt att företag använder sig av metoden att lära sig genom att göra, lära sig genom att lära sig och lära sig genom att använda vinner en bredare kunskap än att bara forska i ämnet. Hagedoorn refererar även till Lazonicks artikel från 1991 som menar på att denna lärande ekonomi skapar en innovativ process. Denna process ger upphov till en ackumulerad kunskap inom företaget, påverkar dess interaktion med sin omgivning och skapar en dynamik inom den kunskapsgenererande processen. Detta annorlunda sätt att se på innovation fungerar som ett komplement till Schumpeters teorier när de påpekar den dynamik och spillöver-effekter som skapas i samband med innovativa aktiviteter på företag.

2.6 Entreprenören

Vi har tidigare i introduktionen av kapitlet innovation nämnt några olika teoretikers syn på vad entreprenören är för något. Det kan vara en person som till exempel upptäcker nya marknader, någon som vågar fatta beslut i svåra situationer eller kanske koordinerar verksamheten. Entreprenören verkar vara den person som står för de innovativa lösningarna på företagen. Vi menar på att det är ganska svårt begrepp att förstå sig på och att definiera. Vi har tittat lite närmare på vad Schumpeter har att säga om entreprenören.

Schumpeter (1934) menar alltså på att finna nya kombinationer och att sedan verkställa dessa på olika sätt genom till exempel produktion eller att finna en ny marknad är det som definierar ekonomisk utveckling. Verkställandet av de nya kombinationerna kallar han för företagande/företagaranda (enterprise) och den som verkställer är entreprenören. En entreprenör definierar Schumpeter (1934) som en person/affärsman i en "växelekonomi" som

är självständig eller beroende av andra som till exempel en chef, medlemmar i en styrelse eller anställda på ett företag. Entreprenörens roll är delvis att varken dra in vinst eller skapa förlust inom det cirkulära flödet. Förr var tillverkaren både entreprenör och kapitalist. Han var och är även idag på många sätt sin egna tekniska expert om ingen specialist kallas in. På samma sätt var och är entreprenören sin egna inköpare och säljare, chef på sitt kontor, sin egna manager och även i många fall sin egna juridiska rådgivare i rådande affärer. Trots detta vill ändå Schumpeter i sitt resonemang särskilja entreprenören med kapitalisten. Han beskriver det som två typer av sfärer. Den ena sfären är det cirkulära flödet som är i jämvikt eller strävar efter att nå jämvikt. Den andra sfären är entreprenören som med hjälp av ett närmast symbiotiskt samarbete med sin sponsor ständigt försöker injicera förändring i jämvikts-bubblan. Entreprenörens uppgift är och kommer alltid att vara att skapa förändring genom att verkställa nya kombinationer. När personen i fråga slutar med detta kommer han eller hon att upphöra att vara en entreprenör. I många fall är det just detta som händer, att entreprenören startar sitt eget företag och på så vis byter sfär (Schumpeter 1934).

Sammanfattningsvis är entreprenören enligt Schumpeter (1934) en kreativ kraft och den enda orsaken till ekonomisk utveckling inom det cirkulära flödet. Han eller hon är innovation personifierat och är den enda som kan verkställa nya kombinationer. Entreprenören är den personen som presenterar nya innovationer och finansierar dessa med kredit från banken. För det är också en viktig aspekt som Schumpeter tar upp, att utan kredit hade inte entreprenören kunnat finnas. Entreprenören ska dock inte förväxlas med kapitalisten utan där finns det en tydlig särskiljning. Han eller hon jobbar på ett proaktivt sätt där maximering av ekonomin inte är målet.

Nästa två stycken som följer beskriver Schumpeter (1934) hur man kan undvika misslyckande som affärsman och även något som kan liknas vid en projektledare. Vi valde att ta med detta för att kunna få en bra övergång till nästa kapitel som handlar om just projekt och projektledning.

Schumpeter (1934) menar på att i den ekonomiska världen behöver man verkställa saker ibland utan att arbeta fram alla detaljer innan. I dessa fall kan det handla om intuition, att man förutser en händelse som sedan visar sig vara sann. Noggrant planerande, spetskunskap, intellektuell kapacitet eller talang för logik kan ibland vara källan till misslyckande. Detta kan dock motverkas genom att lära sig mer om den naturliga och sociala världen. Ju mer kontroll vi har över fakta, ju vidare kunskap vi får desto mer kommer vi att kunna motverka misslyckandet (Schumpeter 1934).

Schumpeter (1934) talar om 3 punkter som affärsmannen måste beakta. Den första ligger i uppgiften, den andra i affärsmannens psyke och den tredje är det sociala system som med sin

yttre kraft påverkar nya idéer. Den första punkten härleds här genom att det är svårare att starta igång ett nytt projekt både genom en saknad av erfarenhet och att det finns en inbyggd motsträvighet även om det inte finns några konkreta problem. Psyket kommer sedan spela in i begynnelsen av en ny idé eller arbetsätt då vanan från tidigare erfarenheter kommer att motverka projektet. Det gäller därför i detta läge att lära sig att arbeta på ett nytt sätt, att ta sig tid och att kunna bryta den dagliga rutinen så att det nya projektet inte slutar i en dagdröm. Det är inte bara ens tidigare erfarenheter eller det nya sättet att jobba som kan sätta käppar i hjulet på projektet. Samhället i sig har en yttre påverkan som kan reagera negativt på nya saker. Det rör sig först och främst om politiska och juridiska hinder. Grupper kan känna sig hotade av den nya innovationen och kan reagera på olika sätt som gör att projektet påverkas negativt (Schumpeter 1934).

2.7 Att jobba med projekt

Svensson och von Otter (2009) tar upp två olika typer av organisationer. Den första organisationen kallas för driftsorganisationen och reglerar den löpande, vardagliga verksamheten. Denna typ av organisation symboliseras av krav på effektivitet, standardisering, stabilitet och trygghet. Utöver denna organisation finns utvecklingsorganisationen som inte handlar om det dagliga, löpande verksamheten. Denna organisation söker nya lösningar för att förändra organisationens dagliga verksamhet. Utvecklingsorganisationen är inte hierarkiskt eller byråkratiskt uppbyggd. En byråkratisk organisation har klara beslutsvägar, karriärvägar och befattningsbeskrivningar. Istället har utvecklingsorganisationen ett mer personligt engagemang, flexibilitet, snabba beslut och där projektet har stor uppslutning av involverade individer just på grund av ett större personligt engagemang. Dessa två organisationer bör finnas inom samma organisation och utgör tillsammans en balans mellan stabilitet och utveckling (Svensson och von Otter 2009).

För att ett projekt ska kunna ge ett långsiktigt bra resultat så krävs det samspel mellan utvecklings- och driftsorganisationen. Det är fördelaktigt att försöka få utvecklingsarbetets framgångar implementerat i driftsorganisationen utan att störa arbetet där för mycket. Utvecklingsorganisationen står för projektet som medför en förändring för driftsorganisationen. I dagens företagsklimat måste en organisation vara villig att förändra sig för att överleva. Projektarbete kan handla om olika saker som skapar något nytt eller utvecklar något gammalt. Det är därför viktigt att projektet har en förankring i grundorganisationen då idén som tas fram ofta ska implementeras i driftsorganisationen eller fungera tillsammans med det. Samtidigt ska projektet lyckas producera det som har efterfrågats och ska därför ges utrymme att arbeta frångående från övrig verksamhet (Svensson och von Otter 2009).

Man kan dela in projektarbeten i tre grundmodeller som är planeringsstrategin, aktiveringsstrategin och nätverksstrategin. Planeringsstrategin bygger på att man innan projektet drar igång har tydliga mål. Tidsplaner, kostnadsplaner och andra specifikationer fastställs eftersom arbetet utförs rationellt. Alla individer inom denna strategi vet om sin uppgift utifrån en hierarkisk ordning och har ofta utfört ett liknande projekt tidigare. Det blir viktigt att man innan projektet drar igång har bra koll på kostnader, personal och annat som påverkar projektet. Detta gör modellen mindre flexibel och känslig vid tillämpning på nya och okända områden. Grunden är att försöka se vad projektet handlar om och känna igen problem och dess lösningar för att sätta en så välutänkt plan som möjligt. Problemet är att ett projekt aldrig är det andra likt och att det är svårt att vara helt rationell på individ nivå.

Aktiveringsstrategin är planeringsstrategins motsats då den inte bygger på förutbestämda och planerade processer med central styrning. Modellen är flexibel och bygger ofta på ett brinnande engagemang från ledaren. Flexibiliteten gör att projekt ofta kan anpassas mot situationen som råder. Framgången med aktiveringsstrategin stärks av att alla individer är engagerade vilket också kan vara ett problem om det råder brist på engagemang. Det är också bevisat att projekt som har god förankring och stöd hos personalen lyckas nå sitt mål i stor utsträckning. Experter och chefer kan dock få det svårt att styra med denna strategi då individer arbetar som självständiga subjekt. Man kan kalla den sista strategin för en kombination av de två tidigare strategiernas tillkortakommanden. Nätverksstrategin bygger på att det finns ett engagemang vilket ger större frihet åt individerna. Strategin är baserad på ett samarbete mellan enheter eller organisationer vilket gör det enkelt att få tillgång till experthjälp. Nätverket ska hjälpa organisationer att utveckla verksamheten på lång sikt. Strategin om nätverk baseras på samarbete mellan organisationer och inte på individer. Detta leder till fördelen att fler företag delar på risker med projektet samt ger stordriftsfördelar. Tyvärr kan målet vara otydligt då fler enheter/organisationer är med i projektet. Det finns också en risk för hemlighetsmakeri mellan de olika organisationerna som kan utnyttjas i konkurrensyfte (Svensson och von Otter 2009).

2.8 Projektledarskap

En viktig del för projektledaren är att denne är kompetent. Detta betyder att projektledaren framgångsrikt ska kunna lösa problem/uppgifter, samt att utveckla tolknings-, handlings- och värderingsutrymmet inom projektet. Kompetens är relationen mellan individens förmåga och en viss uppgift eller ett visst arbete (Svensson och von Otter 2009).

Projekt är inte varandra lika vilket gör ledarskapet dynamiskt. Det går inte att *precis* säga hur en projektledare ska vara för att göra ett bra jobb på grund av olikheterna i projekt.

Samtidigt finns det somliga likheter som utmärker projektledarens roll oavsett projekt.

- Projektledaren är ansvarig för att projektmål uppnås - Det kan liknas med uppgiften en VD har i företaget.
- Högsta ansvarige, vilket gör att projektledaren inte kan gömma sig.
- Begränsade direkta befogenheter - Detta kan variera men vanligt förekommande är att projektledaren måste förhandla om resurser som ska läggas på projektet.
- Jobbar över organisatoriska gränser, bryter vanor och jobbar okonventionellt.
- Projektledaren är ofta verksam inom nya områden för företaget och måste bygga upp ett förtroende för projektet (Briner, Geddes och Hastings 1999).

Förtroendet är en viktig del för projektledaren. Ofta svarar projektledaren mot en chef som har efterfrågat projektet. Eftersom ett projekt kan leda till förändringar inom företaget kan motstånd uppstå vilket gör det viktigt med god kontakt med chefen som kan hjälpa till vid eventuella konflikter. Projektledaren måste lyckas prestera i chefens ögon för att få vidare förtroende i projektet. Det är därför viktigt att veta vad som förväntas av projektledaren. Samtidigt behöver ledaren upprätta en god relation med gruppen som arbetar med projektet för att kunna vara effektiva enligt Briner, Geddes och Hastings (1999). Svensson och von Otter (2007) menar att projektledarrollen är ensam och att stöd från kollegor är värdefullt och bör värderas högt. En framgångsrik projektledare bygger ett nätverk av kontakter för att enklare kunna få saker gjorda. Lyckas man med detta nätverksbyggande kommer man sällan hamna i överraskande situationer och samtidigt lyckas testa idéer med sina kontakter (Svensson och von Otter 2007).

Projektledaren måste också se till att sätta upp mål och lära sig av sina misstag för att driva projektet framåt. Samtidigt måste det finnas ett grepp över händelser och kostnader för att snabbt och enkelt kunna göra lämpliga förändringar (Briner, Geddes och Hastings 1999).

Allt detta gör att projektledaren måste vara en god samordnare. En projektledare ska inte ta på sig för mycket ansvar utan måste våga släppa på uppgifter till sina specialister. Detta håller Briner, Geddes och Hastings (1999) med om men kallar det att lyckas hålla flera bollar i luften. Projektledarens kreativitet och fantasi behövs då projekt ofta handlar om utveckling, alltså problemlösning och nytänkande (Svensson och von Otter 2009).

Men även om det krävs kreativitet och nytänkande så måste ett projekt vara noga förberett och ha kontinuerlig uppföljning. Planeringen och kontrolleringen får inte sluta när projektet kommit igång utan måste under projektets gång följas upp och kanske ändras. Planeringen bör inkludera vilka hjälpmedel som finns och hur dessa kan användas samt hur man kopplar in personal som förfogar över den bästa informationen. Planering och beslutsfattande får inte bara stanna vid planeringsbordet och falla bort utan måste nå ut till berörda parter i projektet.

Här blir det viktigt med kontrolleringen av arbetet. Kontrollen ska inkludera både bra och dåliga saker som kan leda till förbättringar i fortsättningen (Svensson och von Otter 2009).

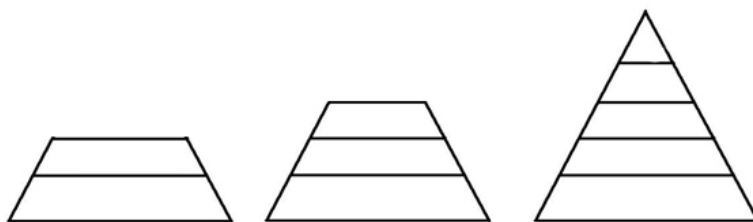
2.9 IT-projekt

Med tanke på att Josephssons Webshop i stora drag har varit ett IT-baserat projekt tyckte vi det var lämpligt att även hitta lite teori om detta mer specifika ämne.

Enligt Görling (2009) är den mest använda metoden för utveckling inom IT-projekt "code-and-fix-metoden". Det är en enkel och bra metod för att driva igenom projektet och de flesta kan lära sig den snabbt. Tiden går åt här genom att jobba med problemlösning istället för projektplanering och byråkrati. Denna metod fungerar dock bäst när det gäller små projekt. Vid större projekt kan det lätt haverera för att man ej har någon tydlig planering eller struktur för hur arbetet ska genomföras. Projekten har oftast inte stöd för kvalitetstester, dokumentation eller verifiering av standarder. Det kan förekomma men det är upp till utvecklaren själv att bestämma sina arbetsuppgifter (Görling 2009).

Görling pratar om två stycken vanliga modeller som används vid systemutveckling. Den ena är Vattenfallsmodellen som etablerades runt 1970 där processen består av ett linjärt schema i fem olika steg. Kravanalys, design, implementering, test och verifikation och sist installation och underhåll. Varje steg måste ske efter vartannat och det är väldigt svårt att röra sig bakåt i processen, där av namnet vattenfallsmodellen (vattnet rinner alltid neråt, aldrig uppåt) (Görling 2009).

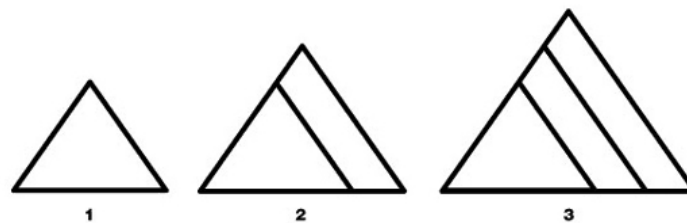
Det andra populära sättet att jobba är efter iterativa modeller. Dessa modeller rör sig upprepande i en spiral där olika sekvenser är återkommande. Alltså tvärtemot från ett vattenfall (Görling 2009).



Figur nr. 1 - Illustrerar hur vattenfallsmetoden ser ut (Författarna 2012 – modifierad från Process Wave)

Ett bra sätt att lära sig se skillnaden på de olika arbetssätten är att iaktta en illustration av John Mayo, Smith som han hade med i texten "Two ways to build a pyramid". Den illustrerar på ett

tydligt sätt hur man ska tänka. Figur 1 och Figur 2 visar principen med dessa illustrationer. Tittar man på vattenfallsmetoden kommer pyramiden att byggas våning efter våning, sekventiellt och strukturerat efter hand tills den blir färdig. Utifrån den iterativa modellen börjar man med att bygga en liten pyramid. Denna pyramid byggs sedan på tills den är helt färdigbyggd. Fördelen med iterativa modeller blir här att man tidigt kan se hur projektet kommer att se ut. Flera av delmomenten i processen byggs tidigt ihop vilket gör att man lättare kan köra tester och hitta buggar under hela projektets gång. Nackdelarna med iterativa projekt som kan vara en styrka i vattenfallsmodellen är att det är svårt att veta hur lång tid projektet ska hålla på och vad det kommer att kosta. Förespråkare för vattenfallsmetoden gillar det sekventiella sättet att jobba där man med få steg färdigställer projektet något som förespråkare för den iterativa modellen hävdar ej går, med tanke på komplexiteten och osäkerheten i nya projekt (Görling 2009).



Figur nr. 2 – Illustrerar hur iterativa modeller ser ut (Författarna 2012 – modifierad från John Mayo, Smith).

2.9.1 RUP - Rational Unified Process

RUP utvecklades ursprungligen av företaget Rational Software, men ägs och förvaltas numera av IBM. RUP är ett processramverk som på senare år tagit över efter Vattenfallsmetoden som standardmetod. Det är en bred modell som kan appliceras på olika projekttyper för vidareutveckling av mjukvara. Under projektet delas människor in i olika ansvarsområden. Dessa är: kravdokument, design, implementation, hur den paketerade produkten ser ut med manualer etcetera och sist management. På samma sätt som Vattenfallsmetoden består den av olika stadier som man följer (Görling 2009).

- **Förberedelse** - Denna fungerar som en uppstartsfas där man samlar sina idéer och målet är främst att identifiera och avgränsa problemet. Man identifierar de första potentiella riskerna och tar fram en kostnadsestimering. Utifrån dessa förutsättningar görs sedan ett "business-case" som är en form av projektplan som innehåller kostnader, resursförbrukning och avkastning (Görling 2009).

- **Etablering** - Här bygger man upp en arkitekturliknande modell som pågår under flera iterationer för att finna de mest kritiska problemen och för att se om dessa går att lösa. Denna kod som producerats fram står sedan som bas för projektet, men den är inte ristad i sten utan uppstår det problem på vägen går den att ändra. Denna fas är bra på det sätt att man får en bild av hur produkten kommer att se ut, vilka resurser som kommer behövas och om projektet är genomförbart (Görling 2009).
- **Konstruktion** - Under denna fas bygger man upp mer sofistikerad kod som skickas ut till betareleaser (testversioner). Målet är att producera kod som ska hantera olika komponenter och funktioner i produkten. Man kostnadseffektiviserar, gör scheman och har kvalitetskontroll. Även i denna fas bedrivs arbetet i iterationer. Fasen tar slut när produkten bestäms vara klar för slutanvändare (Görling 2009).
- **Överlämning** - Produkten betatestas (tidiga versioner som testas) vidare av riktiga användare och man genomför utbildning av personal för att kunna hantera produkten. Det krävs ofta att man jobbar i iterationer i denna fas med för att hitta de slutliga problemen och för att förfina koden (Görling 2009).

2.10 Kunskapsöverföring

Mycket av de arbetsuppgifter man lär sig på en arbetsplats repeteras och förfinas över tiden och blir till slut rutiner som tar upp en stor del av ens arbetstid. Dessa erfarenheter kan man sen få användning av i nya projekt eller arbetsuppgifter. Även om inte uppgiften är den samma kan man ändå få hjälp av tidigare erfarenheter för att finna nya rutiner. Denna typ av kunskapsöverföring har skett på Josephssons Webshop vilket gör det intressant att titta lite närmre på ämnet.

Kunskapsöverföring inom en organisation kan definieras som en enhets förmåga att påverkas av en annan enhets erfarenhet enligt Argote och Ingram (2000). Denna typ av förbättring inom organisationen är mycket svår att mäta. Alltså hur mycket påverkas organisationen av kunskapsöverföringen. Den kunskap som en organisation har finns i några olika förråd: (a) individerna, (b) befattningarna och strukturen, (c) organisationens ordinarie verksamhetsprocedur, (d) kulturen och (e) arbetsplatsens fysiska struktur. För att kunna mäta i hur stor grad kunskap har överförts måste man titta på förändringar i kunskap inom dessa förråd. Kunskapsöverföringen behöver inte ske mellan två personer utan kan lika gärna vara utvecklandet av ett nytt datorprogram som förbättrar organisationens arbete. Det vanligaste sättet att föra över kunskap är genom att flytta en enhets kunskapsförråd till en annan enhet.

Ett annat sätt är att använda detta kunskapsförråd är genom att utveckla den inom en annan enhet. Både teknologier och rutiner kan överföras mellan enheter (Argote och Ingram 2000).

Organisationer som använder sig av sina kunskaper för att förbättra alla enheter inom organisationen vinner, sett ur ett konkurrensperspektiv. Det blir viktigt att organisationen kan ta tillvara kunskapen som finns inom organisationen och på ett så effektivt sätt som möjligt implementera kunskapen där den behövs. Det viktigaste verktyget för kunskapsöverföringen är individen. Denne kan man flytta till en annan enhet eller låta undervisa andra för att föra kunskap vidare (Argote och Ingram 2000).

3 Metod

I detta kapitel presenteras de olika metoder vi använt oss av för att samla in vår empiri samt vår analysmetod. De metoder vi använt oss av är observationer i form av skuggning, intervjuer, statistik och återberättelser från Kalle.

3.1 Etnografi som kvalitativ metod

Enligt Alvesson & Skölberg (2008) är definitionen av kvalitativ metod inte helt självklar. De menar att man ska fokusera på öppen och mångtydig empiri även om en del kvalitativa metoder menar på att det är viktigt med kategoriseringar. En viktig skillnad mellan kvalitativ- och kvantitativ metod är att den kvalitativa metoden fokuserar mer på studiesubjektets erfarenheter och perspektiv, medan den kvantitativa metoden lägger mer vikt på forskarens idéer och vad den anser vara viktigast.

Eftersom vi söker en bred och öppen empirisk inhämtning så har vi inspirerats av den etnografiska ansatsen då vi kommer behöva vara närvarande på företaget. Den etnografiska metodinriktningen kommer just av att man utför sin undersökning på plats, närvarande och kan definieras som förmågan att förklara en grupp eller kultur. Den etnografiska metoden ger forskaren möjlighet att fråga och känna under tiden studien pågår (Alvesson och Sköldberg 2008). Vi gjorde likt teorin en noggrannare undersökning av företaget på plats. Metoden härstammar från studier som gjordes i då okända kulturer då man tillbringade lång tid på plats och skulle på så vis ge en tydlig bild av hur människors arbete och av rutiner. Eftersom Kalle som är med och skriver uppsatsen också jobbar som projektledare på företaget Josephssons som vi studerar får vi tillgång till allt material vi kan behöva. Detta gör att vi får god kännedom av vad företaget gör eftersom vi befinner oss på företaget och kan tala med de personer som är involverade i projektet. Tillgång till information är också nödvändigt för att kunna göra en etnografisk studie. Utan tillgång till information kommer inte studien kunna bli tillförlitlig. Samtidigt som vi söker djupgående information har vi två infallsvinklar, dels den Kalle har som känner företaget mycket väl och som också driver projektet och dels den Jon har som utomstående kritiker. Denzin & Lincoln (2005) betonar forskarens närvaro som väldigt viktig för att få en övergripande och tydlig bild. Den förklarar etnografiska metoder som en "uppsättning tolkande, materiella praktiker som gör världen synlig". De menar också med detta påstående att man med hjälp av en serie representationer som till exempel fältanteckningar, intervjuer och konversationer skapar sig en förståelse för världen.

Repetitioner gör alltså att man får en tolkande och naturalistisk syn på världen, vilket betyder att man lär sig att studera saker och ting i dess naturliga omgivning och försöker förstå dem utifrån den mening som människor ger dem. Vi påstår som Zilber (2002) att verksamheter är mer komplexa än vad man först ser. Relationer och förhandlingar mellan personer och grupper inom organisationer påverkar vad som sker. Den etnografiska metoden inkluderar att vi försöker förstå och se dessa relationer mellan individer. Gör vi detta kan vi påstå oss kunna berätta hur ett projekt i praktiken faktiskt fungerar (Czarniawska 2007). Men vi frågade oss hur vi kan få vår etnografiska metod att bli komplett? Vi anser oss behöva både den syn som organisationen har på projektet och synen en utomstående har.

Genom att utföra en fallstudie på företaget Josephssons kommer vi observera och utföra intervjuer på berörda individer i projektet. Denna interaktion ser vi som nödvändig för att utföra en djupgående studie på företagets projekt och att svara på vårt syfte. Potter och Wetherell (1987), Silverman (1993) påstår också att en social interaktion är bäst vid val av kvalitativ metod med liknande argument som Czarniawska (2007). Denna uppfattning har vi tagit till oss och ger ännu större motivering till vårt tillvägagångsätt att genomföra studien, nämligen genom en fallstudie i den miljö där projektet skapas och bedrivs. Vi menar att det blir viktigt att kombinera observationer med intervjuer för att påvisa trovärdighet i studien då vår förhoppning på förhand var att dessa skulle komplettera varandra. Därför ser vi på vårt tillvägagångsätt som Zilber (2002) gör och påstår att vår goda tillgång till information hjälper oss i utredningen av beteenden och mönster. Det har också hjälpt att Kalle har kunnat återberätta hur uppstarten av projektet såg ut för att bygga på vår empiri. Detta eftersom uppstarten skedde långt innan studien startade. Vi anser vidare att för att kunna förstå och studera innovationsprojekt som ofta är nya, komplicerade och osäkra behövs noga och nära observationer som vi finner i den etnografiska metoden. Samtidigt betyder våra argument att det blir svårt att generalisera en marknad eller projekt i sig. Men vårt syfte är inte att beskriva organisationer generellt utan vår formulering är:

“att analysera hur företaget Josephssons genomfört lanseringen av Josephssons Webshop och på vilket sätt det pågående innovativa projektet “e-handel” genomförs.”

Vår tanke var alltså inte att utföra fallstudier på flera företag för att analysera likheter mellan dem utan att istället undersöka ett fall. Metoden är speciellt bra på att svara på frågor som “hur” och “varför” och överensstämmer därför bra med syftet i denna studie. Fallstudie som metod såg vi som en undersökning av ett samtida fenomen som är komplext och därför behöver en mer noggrann undersökning än vad andra metoder kan erbjuda. Huvudsaken i vår fallstudie är att den försöker belysa beslutet eller besluten, hur de fattades, hur de implementeras, och vad resultatet blev. Därför kommer fokus för denna rapport ligga på de personerna med bäst insyn i projektet. Ett vanligt förekommande sätt att inhämta information för en fallstudie är just

genom observationer, den metod vi också valde att använda oss av (Yin 2009). Projektet som vi studerar pågår under längre tid än denna studie och vi har därför inte kunnat utföra en lika grundlig undersökning över hela projektets tid. Observationerna pågår under två veckor i december 2012 och redovisas i tabellen. Observationerna är utförda enbart av Jon eftersom det är Kalle som arbetar med projektet själv. Vi fann att det lättaste sättet helt enkelt var för Jon att följa med Kalle till jobbet och observera vad han gjorde. Under tiden förde han minnesanteckningar som sedan omformulerades till empirisk text. Fallstudien blir alltså verktyget vi använder oss av för att inhämta vårt kvalitativa material och vårt huvudsakliga tillvägagångssätt för observation är att skugga.

3.2 Skuggning: en mobil observation

McDonald (1995) beskriver skuggning som en studieteknik där forskaren nära följer en medlem i en organisation under en period. En observatör kan aldrig veta lika mycket som aktören och en främling kan aldrig säga mer om en kultur än dess urinvånare. Men observatören kan se andra saker än vad aktören och urinvånaren kan (Czarniawska 2007). Här styrks trovärdigheten i vår metod då Jon kan ses som främlingen och Kalle som urinvånaren. Det finns fler personer som skrivit och testat skuggning som teknik för observation. Henry Mintzberg kallade tekniken för "a structured observation" och ansåg den vara bättre än tidigare teknik som var att be observationsobjektet att skriva dagbok där dagboksskribenten kunde utelämna, glömma eller vinkla information. Vår förhoppning är att kunna kringgå dessa brister och se arbetet hos den som skuggas ur en annan synvinkel. Skuggning ger observatören en djup inblick i objektets arbete eftersom skuggningen går ut på att observatören följer objektet under dagens arbete. Eftersom vi utför denna studie tillsammans har observationerna även pågått utanför projektarbetsplatsen då vi diskuterat och arbetat med studien. Samtidigt har den mer officiella skuggningen enbart utförts på arbetsplatsen för att förstå hur projekt utförs. Observatören och observationsobjektet måste komma överens om vilka delar i arbetet som observatören inte får vara delaktig i. Samtidigt är det viktigt att observatören tillåts vara delaktig i så hög grad som möjligt för att kunna göra en bättre bedömning och mer sanningsenlig observation av arbetet (Czarniawska 2007). Eftersom vår relation med projektledaren är så bra kommer vi få närvara under hela observationsperioden, oberoende möte eller situation. Tyvärr kan metoden "att vara på plats" medföra mycket dötid och kan därför bli ineffektiv jämfört med andra metodtekniker (Alvesson och Sköldberg 2008).

Valet av teknik för observation föll naturligt på skuggning då den ena av oss utgjorde skuggningsobjektet. Detta medförde i sin tur att vi både kunde se samma saker men med olika ögon under observationsperioden och även analysera det under tiden observationerna utfördes. McDonald (2005) menar att skuggning är olik andra tekniker, inte att den nödvändigtvis är

bättre, men kan ge en annorlunda insyn. Vi tycker att skuggning ger oss insikt i hur det verkligen fungerar i praktiken och är ett gott komplement till intervjuer.

Arbetet att observera går inte ut på att bli vän med objektet man observerar samtidigt som någon typ av relation måste upprättas under den speciella situationen för att inte försvåra arbetet menar Czarniawska (2007). Ofta är det under kortare tidsperioder som observationsarbetet utförs och det krävs att observatören håller sig alert för att inte se förbi viktiga delar i observationen. Vi valde att utföra observationer under nästan två veckor för att hinna göra tillförlitliga observationer i proportion till studiens storlek och tidsrymd. Observationer som utförs under korta perioder riskerar att missa viktiga delar i situationen som undersöks och kan därför ses som kritik mot metodvalet (Alvesson och Sköldberg 2008). Som vi tidigare berättat har vi träffats mycket mer än under dessa två veckor, men utanför Josephssons lokaler men detta utgör inte skuggning även om nyttig fakta kan ha uppkommit då också.

Målet med vår skuggning var att se det normala beteendet hos Kalle som projektledare och försöka undvika den obekväma känslan som kan uppstå när man skuggas. En viktig aspekt vi tänkt på var att försöka behålla en utomstående roll hos Jon för att få ett bättre perspektiv på händelsen och inte vinkla observationen som Czarniawska (2007) också anser vara viktigt. Ytterligare en styrka är att Jon vågade ställa dumma frågor då vi båda känner varandra vilket gav extra insikt i projektet och möjligheten till missförstånd eller misstolkning minimeras. Utöver detta ville vi att Kalle skulle utföra sitt arbete precis som vanligt och Jon antecknade löpande och efter skuggningarna. Skuggningen har utförts på hela företaget lokaler. Dels har det varit på lagret, där också webshopen blivit tilldelad en speciell plats, dels på kontoret och sedan i butiken. Eftersom det är Kalle som rörts sig här har också skuggningen utförts på alla platser som Kalle varit på.

När det kommer till att försöka vara opartisk måste man ändå vara medveten om att fakta är teoriladdat enligt Alvesson och Sköldberg (2008). Detta betyder att vi alla, alltid, tolkar en situation eller liknande på våra egna sätt och att vi omedvetet alltid vinklar det vi ser. Vi är medvetna om de subjektiva drag som finns inom oss men tror oss undgå "det värsta" eftersom vi genomför en djupgående fallstudie av företaget. Vår förhoppning och tro är alltså att helheten av våra observationer kommer motverka subjektiviteten men vi förstår att den samtidigt hjälper oss forma observationerna. En motverkande åtgärd mot att vi vinklar materialet är intervjuerna som vi utförde samt uppdelningen av arbetet då Jon utförde skuggningsarbetet. Samtidigt har vi utgått från vår teori när vi observerat eftersom det sedan ska kunna analyseras. Utan den teoretiska inriktningen så skulle empirin bli väldigt osammanhängande med den övriga studien.

DAG	MEDVERKANDE	AKTIVITET
2012-12-07	Jon, Kalle	Upplägg av hur observationerna skulle gå till
2012-12-10	Jon, Kalle	Skuggning
2012-12-11	Jon, Kalle, Webbyrån	Skuggning, Möte med webbyrån
2012-12-12	Jon, Kalle	Skuggning
2012-12-13	Jon, Kalle	Skuggning
2012-12-14	Jon, Kalle, VD	Skuggning
2012-12-17	Jon, Kalle	Skuggning
2012-12-18	Jon, Kalle	Skuggning
2012-12-19	Jon, Kalle, VD, Ekonomichef	Skuggning, Intervjuer
2012-12-20	Jon, Kalle, VD, Ekonomichef	Skuggning, Intervjuer
2012-12-21	Jon, Kalle	Skuggning
Löpande under dec	Jon, Kalle	Små möten, återberättelser, reflektioner, e-mail, telefonsamtal, sms, luncher

Figur nr. 3 – Visar insamling av empiriskt material sorterat efter dag, medverkande och aktivitet (Författarna 2012).

3.3 Intervjuer

För att komplettera observationsarbetet på företaget utförde vi också tre stycken intervjuer. Dessa intervjuer försökte vi utforma på så vis att personen vi intervjuade gavs utrymme att utveckla sitt resonemang genom att vi ställde öppna frågor (Kvale, Brinkmann och Thorell 2009). Detta sätt att utföra intervju på tycker vi oss följa vid inhämtning av det empiriska materialet eftersom vi gett stort utrymme i intervjuerna så har vi själva inte inverkat i utformningen av svaren. Vi intervjuade personer med olika befattningar inom företaget, en VD, projektledaren (Kalle) och ekonomiansvarige vilket ger en bra bild av de olika informanternas uppfattningar och påverkan på projektet. Dessa personer är också ansvariga för de delar som påverkar projektet gällande beslutsfattande och ekonomi. Utöver det har vi också intervjuat webbyrån som står för ett av de mer omfattande samarbeten som projektet har. Vi har därefter analyserat deras svar och tolkat dem emot den teoretiska referensramen.

Frågorna är konstruerade innan intervjuerna och har så kallad semistruktur och främjar öppna svar och vi har i största möjliga mån använt samma frågor för samtliga informanter för att

kunna analysera dem i relation till varandra (Kvale, Brinkmann och Thorell 2009). Intervjuerna utfördes på företagets kontor för att inte störa i deras arbete för mycket. Merriam (2001) menar att intervjuer är ett bra sätt att fånga upp saker man inte själv kan observera och att man får tillfälle att besöka en annan persons perspektiv. När vi konstruerade frågorna så hade vi en tanke med vad vi ville få fram. Frågorna utgår från våra teorier och även våra förutfattade tankar om intervjuerna. Risken vi känner är att intervjun blir för vinklad om samtalet ska följa ett manus. Det svåra med en intervju är att få en person med stor kunskap att också kunna uttrycka detta. Chia och Holt (2009) påstår att bara för att en person är väldigt kunnig på ett område så betyder det inte att denna kommer vara lika bra på att uttrycka det. Därför har vi inte bara valt intervjuer till vår empiriska insamling. När vi vidare funderade på hur vi skulle få liv i intervjuerna inspirerades vi av Helin. Helin (2011) säger att man ska ställa mjuka frågor vilket inkluderar de "små frågorna". Detta går bortom de förbestämda frågorna och uppkommer under samtalet och låter samtalet flyta på. Det kan tillåta oss att ha en konversation mer än en intervju och underlättar enligt oss att skapa en trivsam miljö för diskussion som leder till bättre svar. Intervjun med VD:n tog 1,5 timme, intervjun med ekonomichefen tog 30 minuter och intervjun med projektledaren Kalle var uppdelad till flera tillfällen som gör det svårt att sätta tid på. Vi hade också möjlighet att ställa ytterligare frågor dagen efter intervjuerna när vi kommit på något mer. Under samtalen fördes anteckningar och samtalen spelades in på telefon för att vi också skulle kunna minnas tillbaka på vad som sagts.

3.4 Granskning och kritik av metod

För att kunna utföra ett bra arbete och hålla god kvalitet har vi presenterat vårt material precis på det sätt som vi sett det eller fått det berättat för oss. Vi har också försökt göra vår studie lätt att läsa och förstå vilket enligt oss också stärker kvalitén av studien. Man skulle kunna ifrågasätta Kalles deltagande som dels skribent och objekt i uppsatsen. Tanken är befogad men felaktig enligt oss eftersom hans ställning på Josephssons har gett oss tillgång till material och rutiner som vi annars kanske inte skulle fått eller upptäckt. Vi anser att hans ställning är mer bidragande till studien syfte än motverkande. Vi har båda erfarenheter sedan tidigare och uppfattningar som gör våra tankar subjektiva. Men som vi sagt anser vi att alla antaganden som alla gör är teoriladdade och används för att komma fram till lösningar. Detta är fallet även för oss och vår studie. Utöver detta så är information inhämtad från fler källor som ger lite utrymme för att kunna vinkla material. Observationerna är också genomförda av Jon som inte är eller varit involverad i Josephssons tidigare. Som vi nämnt så hoppas vi att våra ställningar kunnat hjälpa till att vrida och vända på det studerade projektet bättre i och med vår relation till det. När Jon fått skugga så är det dessa observationer tillsammans med intervjumaterialet och statistiken som legat till grund för det empiriska materialet. Tiden vi lagt ner på denna studie och den erfarenhet vi haft sedan tidigare gör att vi finner våra tolkningar som tillförlitliga.

Tillförlitligheten höjs också av valet att använda flera metoder och källor. Vi vill poängtera att vi har inspirerats av den etnografiska ansatsen och byggt vår metod utifrån denna inspiration. En etnografisk studie kräver oftast en längre tids studie och ett större empiriskt inhämtande än vad vi har gjort i denna studie.

3.5 Analysmetod

Analysen har egentligen börjat samtidigt som vi började med denna studie och pågått fortlöpande under hela studien. Detta beror på att vi hela tiden haft idéer som dykt upp under studiens gång som är lätt att glömma bort om inga anteckningar görs. Men efter hand har en mer strukturerad analys av det insamlade materialet byggts upp utifrån våra teorier. Analysen är grunden vi står på för att kunna svara på syftet för studien. Förståelse baseras på tolkningar och är inte nödvändigtvis något vi aktivt utför. Ödman (1994) menar att enkla tolkningar är något som vi alla gör automatisk och inte tänker på eftersom vi redan har kunskap om det, till exempel: "det är varmt- vi öppnar ett fönster". På så vis föregår tolkningar handling även om det sker utan att vi tänker på det och kan ses som vardagliga tolkningar. Men när vi läser en artikel eller hör en berättelse så måste vi anstränga oss mer för att förstå och tolka (Ödman 1994). På samma vis ser vi på våra tolkningar av genomförda intervjuer. Vi förstår därför att tolkningar kan variera beroende på bakomliggande aspekter eller perspektiv.

Alla analyser har vi diskuterat tillsammans och noteringar på analyser från observationstiden har analyserats om när allt material samlats in för att möjligtvis omformulera eller bättre förstå materialet. Målet med analysen är att komma fram till en slutsats i studien och vår förhoppning är att den kan fungera som en intresseväckare till vidare studier i ämnet innovationsprojekt. För att underlätta för läsaren har vi byggt vår analys utefter det teoretiska avsnittet. Tanken är att empirin analyseras och diskuteras utifrån de valda teorierna.

4 Empiri

I detta kapitel presenterar vi vår empiriska studie som utförts hos Josephssons Webshop.

4.1 Introduktion

Vårt empiriska material kommer att bygga på två olika större delar. Den första delen kommer att beskriva bakgrunden till Josephssons Webshop. Alltså hur idén kom till, vad det var som gjorde att projektet startade igång, vem som har jobbat med projektet, vilka nödvändiga resurser som krävdes, vilka formella beslut som behövdes tas och så vidare. Helt enkelt det bakomliggande projektet, från ax till limpa, fram tills Webshopen lanserades den 15 oktober 2012. I del 2 kommer vi att belysa det pågående innovativa projektet e-handel och delarna i det arbetet. I denna del kommer vi bland annat att beskriva de dagliga rutinerna på Josephssons Webshop, vilka beslut som tas, problem som uppstår och hur utvecklingen har sett ut under den korta period som webshopen varit online.

4.2 Del 1: Projektet innan lanseringen

4.2.1 Idén om e-handel formas

Tankarna kring att starta igång e-handel har länge funnits på företaget Josephssons. Det är något som det pratats om bland personalen på lunchrummet, kommit upp i formuleringen kring strategin på styrelsemöten och manats på från leverantörer. Det har nästan känts som en nödvändighet på något sätt för att konkurrera, att synas och att ta till vara på möjligheterna som finns på internet. Intresset har funnits där, men tyvärr har inte kompetensen eller tiden riktigt räckt till för att börja med e-handel. Josephssons VD, Bosse Jarland, (VD) ser sig själv som för gammal och för dåligt insatt i ämnet och har alldeles för mycket att ta hand om på företaget för att hinna med ännu ett projekt. Samtidigt har det länge inte riktigt funnits en person internt som drivit på frågan heller.

I början av år 2012 skedde så en förändring i form av att Kalle Jarland började aktualisera frågan lite extra. Kalle som är VD:ns son och femte generation på företaget har till och från under en längre period jobbat på företaget, allt ifrån lager och butik till inköp och marknadsföring. Han har varit intresserad av frågan länge, men på samma sätt som i övriga på företaget inte haft tid eller ett riktigt incitament för att börja jobba med e-handel. När han nu väckte frågan genom att förklara hur viktigt det är att inte missa tåget med e-handel i Sverige, nappade VD:n och

tillät Kalle att sätta igång med förberedelserna. Engagemanget från VD:n beror på hans många tankar om expansion som han tidigare haft. Kalle bestämde sig från början att dokumentera och spara ner så mycket information som möjligt för att sammanställa detta till ett business case som sedan skulle ligga till grund för affärsidén. Business caset skulle sedan presenteras för Josephssons styrelse för godkännande.

Till en början gjordes det undersökningar av hur utbredd e-handeln verkade vara inom branschen Design & Interiör i Sverige. Detta gjorde Kalle genom att först söka reda på de konkurrerande företagen på internet han kände till sedan innan. Där ingick både de inom branschen som länge varit etablerade med fysiska butiker och de som satsat mer på e-handel, som endast har små butiker för de kunder som ändå vill handla i butik. Det visade sig att branschen är ganska utbredd i landet och det finns några stora företag som lyckats med e-handeln. Det visade sig alltså att finnas oanade expansionsmöjligheter och även lönsamhet i e-handeln inom branschen.

4.2.2 Funktioner och design

Nästa steg var att ta reda på vilka funktioner och vilket typ av utseende som är ett måste för att ha en väl fungerande och konkurrerande webshop. Kalle hade redan en ganska tydlig vision om hur han ville att det skulle se ut och vilka funktioner som kändes viktiga, men ville även få en bild av hur den etablerade e-handeln såg ut inom branschen. Detta gjordes via djupare undersökningar av de olika konkurrerande webshoparna, genom att läsa rapporter och marknadsundersökningar och prata med människor inom branschen. Det var i detta stadiet som Kalle även började fundera kring hur webshopen skulle byggas och vilket typ av gränssnitt (en sorts it-arkitektur som skapar förbindelser mellan olika objekt) som skulle användas. Frågor som dök upp var till exempel om hemsidan skulle byggas utifrån ett koncept som redan fanns på marknaden eller skulle den skraddarsys helt efter egna preferenser? Kalle hade i all fall bestämt sig för att lägga ut detta arbete på någon annan för att han inte har några kunskaper inom systemutveckling där en stor del av arbetet består av att skriva kod (dataspråk). Slutsatsen blev att göra en större investering i början och satsa på en skraddarsydd lösning. Valet av webbyrå hamnade på ett företag som Josephssons tidigare samarbetat med där båda parter blev väldigt nöjda med resultatet. Det var då ett liknande projekt i form av att de byggde den befintliga hemsidan för Josephssons butik. Kalle var även med på det projektet, så en personlig kontakt hade redan etablerats då vilket underlättar att jobba ihop. Anledningen till den skraddarsydda lösningen var att det då knappt finns några begränsningar av vad man kan göra med webshopen. Detta sågs som en tydlig konkurrensfördel då Kalle tyckte att de flesta av de befintliga konkurrenternas webshopar var väldigt tråkiga, plottriga och fula. Det var i många fall även inte helt enkelt att komma till ett avslut i kassan vilket kändes som en funktion som

verkligen kunde förbättras. Kalle hade även fått rekommendation av webbyrån att köra på en skraddarsydd lösning då deras erfarenhet sedan tidigare varit att de webblösningar som bygger på ett färdigt koncept inte varit särskilt bra.

En annan viktig funktion som behövdes var synkroniseringen av Josephssons affärssystem (behandlar artiklar/produkter, lager, statistik, med mera) med webshopen. Här fanns det två val som kunde göras. Kalle valde här mellan att hitta en helt ny lösning för detta eller att använda det befintliga affärssystemet. Efter att ha pratat med företaget som är ansvarig och sköter supporten för programvaran kom de fram till att det nog var lättast att använda sig av det befintliga affärssystemet och att de i så fall skulle programmera fram en kommunikationskanal mellan de båda systemen. Det som behövdes utvecklades var olika informationsfält i form av till exempel lagerstatus, pris, varumärke, namn med mera. Dessa fångas upp, samlas i en fil och synkroniseras sedan med webshopens administrativa gränssnitt, alltså det bakomliggande gränssnittet där alla ändringar och uppdateringar görs för webshopen.

För att kunna få alla betalningar att fungera på webshopen krävs det även en funktion för detta. För att kort ska fungera behövs det en betalväxel och sedan ett specifikt inlösenavtal för banken. En betalväxel är i detta fall en funktion som fångar upp alla betalningar, administrerar dem och sätter sedan in pengarna på banken. Kalle bestämde sig initialt för att använda sig av kortbetalningar och faktura och i dessa fall begränsa sig till endast Visa och Mastercard och Klarna fakturering. För kortbetalningarna valde han Dibs som betalväxel och inlösenavtalet ordnades på banken Nordea.

4.2.3 Logistik

En väl fungerande logistik är bland det viktigaste på ett företag vars största operativa syssla är att packa och skicka mycket paket. Här finns det en uppsjö av olika fraktbolag man kan välja mellan. Kalle tittade på vad konkurrenterna använde sig av för fraktbolag och frågade personer i branschen om de hade några tips. Efter ett möte med Posten och efter att ha hört mycket gott om deras tjänster bestämde han sig för att be om offert från dem. Efter att ha studerat offerten och insett deras förmånliga pris per paket bestämde han sig för att använda sig av Posten. Den interna logistiken planerade han att ordna själv, åtminstone initialt. För att hjälpa till på traven fick Kalle en snabbkurs från Posten hur man packar paket på ett bra sätt, då Kalle initialt skulle göra detta själv.

4.2.4 Projektet tar form

Under tiden som dessa nya samarbeten påbörjades eller i väntan på nya offerter från samarbetspartners, jobbade Kalle med massa andra saker som rörde webshopen och dokumenterade detta i business caset. Det kunde till exempel handla om frågor om prisbild, bolagsform, marknadsföring, kundtjänst, sortiment med mera. Det behövdes även en server där webshopen ska ligga på. Även om webshopen är som en sorts filial till Josephssons butik är det som att starta ett nytt företag med helt nya rutiner, strategier, mål och riktlinjer. Detta med tanke på att utformandet av butiken ser helt annorlunda ut när den ligger på internet. I intervjun med webbyrån påpekar de detta tydligt. De menar på att en webshop också måste dammas av och underhållas regelbundet som man gör i en vanlig butik för att upprätthålla intresset från kunderna.

Samtidigt som business caset tog form gjorde Kalle en budget för de tre första åren för webshopen. Business caset och budgeten presenterades sedan för Josephssons bolagsstämma som hölls den 7 juni. Under bolagsstämman kom de fram till att de ville ha ett mer djupgående business case och en mer detaljerad budget, men gav ett första tummen upp för webshopen och bildade samtidigt en fokusgrupp för att driva projektet vidare. Målet för fokusgruppen var att hjälpa Kalle på traven med nästa version av business caset och budgeten. Samarbetet gick bra med fokusgruppen och vid styrelsemötet godkände styrelsen webshopen.

4.2.5 Från affärsidé till handling

Det var först nu som Kalle kunde börja jobba skarpt med projektet. Först och främst gällde det att starta igång jobbet på webbyrån så att de kunde arbeta fram en mall i det administrativa gränssnittet där Kalle sedan kan lägga in bild och text på produkter. Ett kreativt arbete med utformningen av design och funktioner inleddes också med webbyrån. En förbindelse skapades även med Josephssons affärssystem för att kunna få in viktig information om varje artikel. Under tiden tecknades avtal och nya möten med samarbetspartners hölls för att Kalle skulle lära sig mer om de olika processerna och funktionerna som skulle användas i webshopen. Det byggdes även en ny avdelning inne på Josephssons lager där all intern och utgående logistik från webshopen ska skötas och det köptes in emballage som ska användas till att skydda paketen under frakt.

Deadline för projektet var inte helt ristad i sten, men det fanns en tillfällig deadline som var i mitten september. Under tiden arbetet fortskred dök det upp problem på vägen som gjorde att vissa delar av projektet inte skulle hinna bli klart i tid. Webbyrån påpekar bland annat att det

var synkroniseringen av affärssystemet där mycket av jobbet tog längre tid än väntat. De menar även på att det uppstod stora problem med att få köpen att gå igenom med betalningslösningarna Dibs och Klarna. Detta berodde till viss del på att Nordea tog längre tid på sig än väntat med att få ordning på inlösenavtalet som behövdes för att kunna göra testköp. Både Kalle och ekonomiansvarige hade blivit informerade från Nordea att det endast skulle ta två veckor att ordna med inlösenavtalet, men i själva verket tog det närmare sex veckor. Supporten hos både Dibs och Klarna har även varit bristfällig vid ett flertal tillfällen, vilket saktat ner projektet menar webbyrån på. Webbyrån säger även att de hamnade lite mellan de olika parterna där de hade för dålig insyn i deras deadlines under projektet. Kalle försökte hålla sig själv och alla parter informerade om vart de befann sig i processerna genom att koordinera kommunikationen. Detta är speciellt viktigt för att få rätt tajming i projektet så det slipper uppstå för mycket väntetider menar webbyrån på.

4.2.6 Lanseringen

På grund av dessa problem flyttades deadline fram en månad där det nya officiella lanseringsdatumet var den 15 oktober. Detta annonserades i Josephssons fysiska reklamtidning som kom ut i slutet på september. När så den 15 oktober anlände lanserades webshopen som utlovat, men med funktioner som fortfarande inte fungerade som de skulle. Lagret synkroniserades fortfarande inte helt rätt mellan webshopen och affärssystemet och Klarna fakturering fungerade inte alls. Detta tog ungefär två veckor till att få ordning på. Såhär i efterhand tycker nog Kalle att lanseringsdatumet kunde väntat de där två extra veckorna, men med tanke på att den 15 oktober blev officiellt i reklamtidningen gick det inte att vänta. Trots dessa förskjutningar av deadline och problem på slutet tycker Kalle att projektet har flutit på relativt bra hela tiden. Detta var Kalles första stora projekt i sin yrkeskarriär där han samtidigt agerade som projektledare.

4.3 Del 2: Efter lanseringen

4.3.1 Den interna logistiken

När kunderna har varit inne på Josephssons hemsida och valt vilka produkter de vill handla så hamnar kundens order i systemet "CartThrob". Detta är själva hjärtat av webshopen där allt administrativt jobb görs och även det system som samordnar samtliga order som kommer in via hemsidan. Det är alltså det skraddarsydd system som webbyrån valde att använda på grund av sitt smidiga sätt att jobba och att det fanns de funktioner som behövdes för att anpassa webshopen. Varje person som handlar något via webshopen skapar en profil när de har hamnat i kassan. Profilen innehåller namn, adress samt kontaktuppgifter och profilen kan också sparas om kunden vill slippa skriva in detta varje gång han eller hon handlar. Samtidigt så specificeras exakt vilka varor som kunden har beställt och vad detta kommer att kosta. Valet blir sedan att välja betalningslösning. Denna information skickas sedan till Dibs som tar hand om betalningarna både från kort och faktura. Hela betalningssystemet byggdes för att innehålla få steg och vara enkelt för besökarna.

Uppgifterna som kunden uppger använder Josephssons sedan när de väl packat varorna och ska skicka iväg dem. Kalle går igenom varje order noga för att inte göra fel eller missa någon uppgift. Det är viktigt att kontaktuppgifter lämnas av kunden så att denne kan kontaktas om någon produkt inte kan levereras på förbestämt vis. Att kunna upprätthålla en bra kundsupport och kontakt värderar Kalle högt och svarar på mail så fort han kan. Kundservice tar också företagets VD upp under intervjun som en extremt viktig del av företaget. Företaget har jobbat hårt för att bygga upp förtroendet hos kunderna. Detta har man gjort genom att vara kunniga, tillmötesgående och att sätta kunden i centrum. Förhoppningen som VD:n har är att detta sätt att arbeta också ska spilla över på webshopen. Samtidigt spelar kontaktuppgifterna roll för vilket sätt kunden blir aviserad om att paketet är framme. Det är viktigt att kunden får sina produkter snabbt tycker Kalle. Att behöva vänta länge ska inte vara en anledning för att inte handla på webshopen.

Packningen sköter Kalle också och måste se till att rätt produkter hamnar i rätt paket. När Jon skuggar Kalle mellan de olika lager som finns, påvisas en god kunskap om produkterna och var de finns med tanke på hans erfarenheter. Eftersom det ibland är väldigt sköra produkter så som glas och porslin måste paketen vara korrekt packade. För att hjälpa till har Kalle köpt in bubbelplast, kartonger och andra packmaterial. Varje paket tar tid att packa på grund av Kalles utvecklade rutin, produkternas storlek, skörhet och att lådorna han packar i inte passar alla produkter till formen.

Man kan, även om Kalle är orutinerad, se ett mönster i packningen. För att hålla ordning tar han en order åt gången och hämtar en produkt åt gången. När alla paket är packade så skrivs adresslapparna ut och fästs på paketen. Allt detta sköts från lagret på Josephssons butik där webshopen fått en egen yta att jobba på. Sedan görs en bokning för upphämtning på Postens hemsida "PacSoft Online". Beställningen skickas direkt till postdistriktet och alla beställningar som skickas innan klockan 14.00 hämtas av Posten samma dag.

Något som Jon observerat, som är ett vanligt förekommande arbetssätt, är att Kalle skriver mycket på post-it lappar. Dessa lappar sitter på väggen vid Kalles dator och påminner honom om leveranser av varor, kontakt med kund, ändringar på hemsidan och annat som Kalle måste komma ihåg att fixa.

4.3.2 Rollen som projektledare

Ända sedan uppstarten har det yttersta ansvaret för projektet legat på Kalle. Det var han som tog tag i frågan och startade en undersökning av marknaden. Ansvaret gavs av företagets styrelse med VD i spetsen. VD:n bekräftar i intervjun att förtroendet för Kalle har funnits hela tiden. I VD-rollen har det inte funnits tid, ork eller kunskap att själv driva projektet även om ambitionen har funnits i flera år. Därför påtalar också VD:n att expansionen borde skett tidigare.

Idag driver Kalle fortfarande webshopen på egen hand med undantag från ekonomi och till viss del inköp av varor från leverantörer. Det ekonomiska ansvaret ligger på den inhyrda ekonomikonsulten och inköpen av varor sköts av flertalet anställda på företaget. Detta görs möjligt då webshopen och butiken delar på lager och utrymme. VD:n menar på att lokalerna idag skulle klara av en viss intern expansion om webshopen skulle behöva större lagerutrymme. Observationerna visar på ett mångsidigt arbete för projektledaren som måste kunna sköta hela processen från att ha skapat en hemsida till att ordrar rullar in och ska skickas iväg. Anledningen till att det stora ansvaret bara hamnat på en person beror på att företaget vill vara försiktig med användandet av resurser då projektet är så nytt. Samtidigt menar VD:n på att han har ett stort förtroende för projektet och är beredd att i framtiden satsa mer på e-handel om man ser en tydlig tillväxt. För att lyckas vara ensamt arbetande och ytterst ansvarig för projektet kan man se att Kalle försöker underlätta arbetet genom att följa ett mönster inom hans olika arbetsuppgifter. Mönstret bygger rutiner som baseras på det han prioriterar. Till exempel svarar han alltid på e-post från kunder innan han packar nya ordrar. Högsta prioritering ligger på att hålla kvalitet på hemsidan som Kalle ser som en typ av kundservice. VD:n påstår att starten av webshopen gjort att Kalle haft mindre tid att jobba med övriga delar i företaget vilket ibland ställt till problem när butiken varit kort på personal.

De ekonomiska och volym- och tidsmässiga målen har Kalle själv satt upp utifrån den tidigare forskningen han gjorde på marknaden. Detta presenterades för VD och styrelse som sedan godkände målen. För att nå målen har arbetet i projektet sett olika ut. Idag när projektet är igång har mycket av det administrativa arbetet försvunnit för att hinna med att sköta alla ordrar. Kalle berättar att han inte hunnit lägga upp nya produkter på webshopen de senaste tre veckorna. Detta blir lätt konfliktartat för fler produkter hade kunnat generera mera försäljning. Under intervjun med VD:n påpekas även vikten av detta. Han menar på att ett brett sortiment kan bidra med konkurrensfördelar för webshopen.

Rollen som projektledare tycker Kalle har varit rolig, utmanande och ansvarstagande. Det har samtidigt varit svårt i vissa situationer när projektet stött på problem, men både webbyrån och ekonomiansvarige tycker att projektledningen har fungerat bra. VD:n uttrycker det också som att projektet har fortskridit bra och har alltid litat på att Kalle genomfört sitt jobb. Han är även nöjd med de små rapporter som presenterar projektets resultat. Även ekonomiansvarige behöver få in rapporter med försäljningssiffror och resultat för att lyckas göra en korrekt balans och resultaträkning. Då balansräkningen för webshopen inte inkluderas i butikens balans krävdes ett bra system som redovisade webshopens siffror. Kalle gav ett uppdrag till webbyrån som skapade ett program för detta. Ekonomiansvarige tar upp i intervjun att hon är mycket nöjd med redovisningen från webshopen och har inga problem med systemet som används.

4.3.3 Marknadsföring

Eftersom projektet själv inte styr över ekonomin har Kalle förhandlat till sig kapital för marknadsföring som får användas för att främja försäljningen på webshopen. Detta ingick i business caset som VD och styrelse godkände. VD:n håller också med om att synlighet är viktigt för företag i denna bransch och då också marknadsföringen på internet. Kalle hade tidigt i projektet planerat att samarbeta med Google.se som är en sökmotor på internet. Google kunde utifrån sin egen statistik se vilka sökord eller kombinationer av sökord som skulle ge bäst träffar och skapade en kampanj på dessa åt webshopen. Kontakten med Google och beslutet att samarbeta tog Kalle själv och ledde till att Google hjälpte till med att effektivisera marknadsföringen. Detta då ingen bättre än Google själva vet vilka ord som kunder söker på mest.

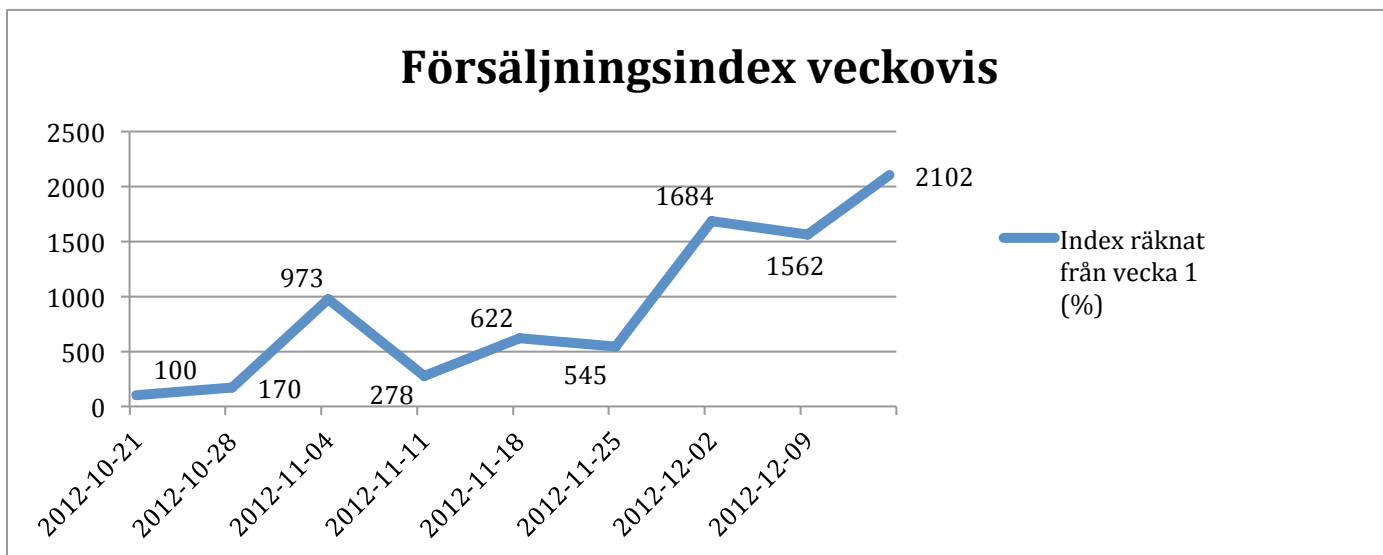
Detta beslut ledde till att hela marknadsföringssumman försvann på en månad då summan baseras på antal personer som klickar sig fram till Josephssons via Googleannonsen. Kampanjen startade den 15 november och tog slut den 15 december 2012. Detta var dock ett medvetet beslut för att öka försäljningen och besöksfrekvensen på hemsidan till julhandeln.

4.3.4 Statistik

Utvecklingen och införskaffandet av de datasystem som byggts upp ger Kalle tydlig statistik och information som är viktigt för projektet. Ett av verktygen har webbyrån byggt själva och bygger på data från Google Analytics (Googles analysverktyg där all aktivitet på hemsidan registreras). Verktyget ger en snabb och enkel bild av den viktigaste statistiken. Det som presenteras är dels statistik på hur många kunder som besöker hemsidan, vad kunderna tittar på, hur mycket webshopen sålt för, hur kunderna hittat fram till webshopen. Statistiken följer Kalle varje dag på grund av sitt intresse och för att den är så lättillgänglig. Statistiken menar han spelar roll i hur han kan försöka påverka försäljningen. Dels kan han sänka eller höja priset på varor. Kalle kan också välja att kombinera varor med andra för att göra attraktiva paket. Det är även viktigt att analysera vilka produktsegment som fungerar och positionera detta bättre på hemsidan. Att använda varor som lockar kunder är enligt VD:n ett effektivt sätt att sälja andra produkter också. Dessa är oftast prisdumpade. Även om lockvaran inte medför någon vinst i sig själv så genererar den mer trafik till webshopen där eventuell merförsäljning kan ske. Alternativt menar VD:n på att det annars kan bli en framtida kund som kommer handla mer. För att få en djupare insyn av all aktivitet som sker på hemsidan använder Kalle sig även av Google Analytics. Detta verktyg är väldigt omfattande och tar lång tid att sätta sig in i därför sker denna analys mer sällan. Med hjälp av denna information kan Kalle sedan utveckla hemsidan för att anpassa den mer utefter kundens behov. Så här uttrycker sig webbyrån om vikten av analysverktyg:

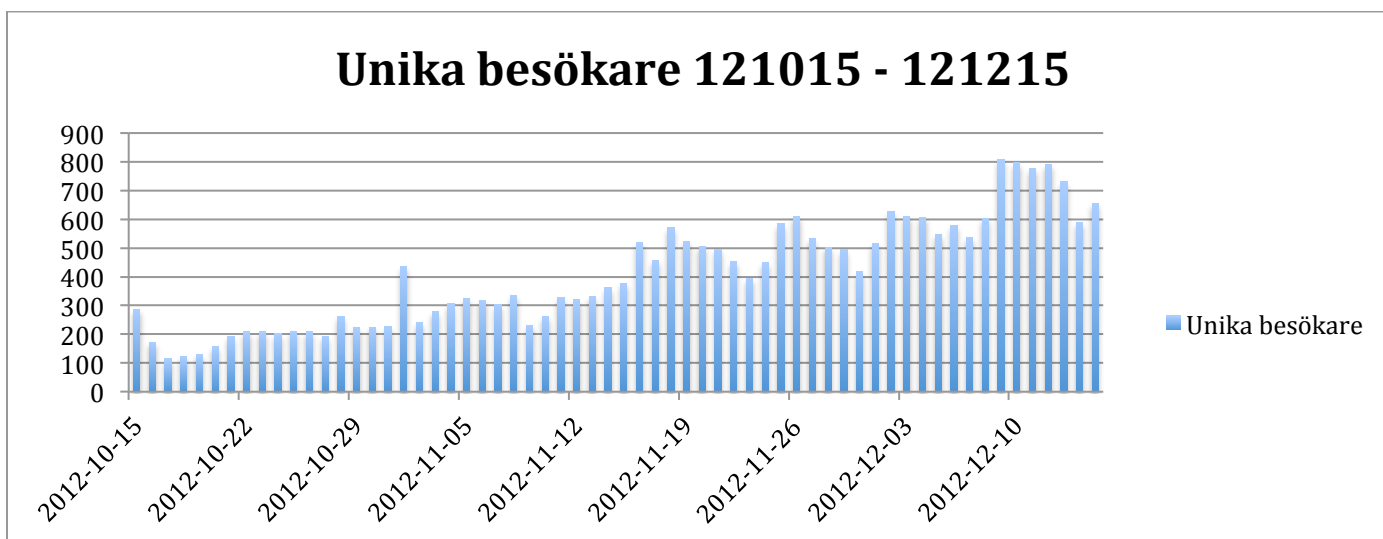
“Det är viktigt att analysera besök, köp, utförda kampanjer och dylikt. Med rätt inställning och resurser kan en webbshop bli ett väldigt innovativt projekt.”

VD är nöjd med att se en positiv trend på försäljningen men tror att det beror mycket på julhandeln och kommer inte bli förvånad om försäljningen minskar i början av 2013. Det positiva för webshopen var ändå att se en utveckling av försäljningen som hittills ökat mer och mer. Figuren nedan visar ett försäljningsindex veckovis över de två första månaderna av försäljningen. Som vi tydligt ser här hade försäljningen en stor topp i början på november för att sedan tappa mycket igen. Efter det kan vi se att det nästan är en positivt lutande kurva hela vägen fram till sista datumet.



Figur nr. 4 – Visar ett försäljningsindex veckovis för webshopen 121015 – 121215.

Något som också visar på att aktiviteten har ökat markant på hemsidan är antalet unika besökare. Unika besökare är i detta fall personer som besökt hemsidan en gång per dag. Återbesök räknas alltså inte med. Vid lanseringen var det oftast inte fler än 200 personer som besökte sidan till att på slutet vara över 700 personer varje dag. I början av november skickade Kalle ut information, i form av ett kundutskick vi mail, om webshopen som kan ha påverkat resultatet av besökare.



Figur nr. 5 – Visar antalet unika besökare 121015 – 121215.

4.3.5 Samarbeten

Det är många lösningar som Josephssons inte själva kunde ordna med och har därför behövt extern hjälp. När det kom till betalningssystem behövs en bankkontakt. Eftersom företaget redan samarbetar med en bank valde man att fortsätta samarbetet med den. Samarbetet medförde lösningar på betalsystem via internet med ett så kallat inlösenavtal. Det problem som i början uppstod med lång väntetid från samarbetspartners löstes i stort sett helt och hållet till lanseringen och idag fungerar betalningar på webshopen bra. Pengarna kommer rätt och ingen kund har hittills klagat på betalningssystemen. Kalle har också lärt sig hantera systemen som administrerar betalningarna med kort och faktura för att kunna debitera, makulera eller kreditera betalningarna. Detta görs manuellt i Dibs administrativa gränssnitt för betalningar. Betalningar som görs via Klarna faktura aktiveras även här, men fakturorna tas om hand separat i Klarnas egna administrativa gränssnitt. Här har Kalle möjlighet att ända på det mesta på fakturan. Det kan till exempel handla om att det blivit fel produkt, rabatt som saknas, antal som vill läggas till eller om förfallodatumet behöver ändras. För det mesta stämmer allt så det enda som behövs göras är att skicka iväg fakturorna. Detta görs enkelt genom att först sortera ut de fakturor som är aktiverade från Dibs och sedan gå in separat på varje faktura och välja metod att skicka. Med tanke på att det är gratis att skicka ut fakturorna via mail görs alltid detta val. En viktig detalj som måste skötas, som också är en rekommendation från Klarna är att skicka ut fakturorna när paketet är uthämtat. Detta gör att Kalle måste hålla koll på vilka personer som använt Klarna fakturering och göra uppföljning på dessa för att se när de hämtar ut sina paket. Detta gör han via Pacsofts historik på skickade paket. När han på så vis ser att paketet är uthämtat kan han aktivera fakturorna i Dibs för att sedan skicka dem från Klarnas gränssnitt vilket gör att han måste hantera flera system samtidigt.

Som vi tidigare skrivit så har Josephssons också upprättat ett avtal med posten för att få ut produkterna till kunderna. Under alla de dagar som Jon skuggat Kalle så har samma postman kommit för att hämta paket. Under samma period har inga brister i detta samarbete märkts av, vilket underlättat arbetet med logistiken. Paketerna hämtas och skickas till kundens närmsta upphämtningsställe för avhämtning. Det kan till exempel vara närmaste ICA. Det är också posten som meddelar kunden när paketet finns att hämta. Detta meddelas via sms eller brev beroende på vilka uppgifter kunden lämnat vid beställningen på webshopen.

Det idag viktigaste samarbetet när det handlar om webshopen är med webbyrån som fortlöpande löser problem. Nu är det mesta delarna för webshopen på plats men det pågår ständigt en dialog med webbyrån. Detta sköter Kalle oftast via ett internetbaserat projekthanteringssystem som heter Basecamp, men också via möten. Tanken är hela tiden att utveckla den befintliga webshopen till att bli ännu bättre. Detta görs främst via att lägga upp

“att göra” punkter och rapporteringar av nya buggar på Basecamp. Här samlar de även punkter som ska ligga till grund för ett framtida ansiktslyft av webshopen då nya funktioner och idéer ska introduceras. Webbyrån tar upp att de uppskattar samarbetet med Kalle som går bra på grund av att de enkelt kan få tag på honom. Korta möten är lätta att få till också med tanke på att de sitter i samma hus som Kalle. Under ett av de möten som Jon var med på förklarade webbyrån sina planer och lösningar grundligt för Kalle. Detta då Kalle hade påtalat ett fel som webbyrån skulle lösa. Att starta en webshop ser webbyrån som viktigt för Josephssons framtid då statistik som de tar del av visar på tillväxt inom denna försäljningskanal. Företagen som väljer att inte utveckla sin verksamhet via expansion på internet kommer ses som gamla och tråkiga företag menar webbyrån och baserar det på nya generationers användning av internet.

5 Analys

I detta kapitel ska vi, för att bättre kunna förstå och diskutera vår empiriska studie, analysera det empiriska materialet med hjälp av vår teoretiska referensram som handlar om: innovation, projekt, projektledning och kunskapsöverföring.

5.1 Innovation

Enligt Jean-Baptiste Say är det entreprenören som genom att koordinera verksamheten på företag skapas en miljö där innovation växer fram. Vi menar på att det var precis det Kalle gjorde när han började med de förberedande sysslorna inför projektet och även under projektet. Det var inte bara de interna resurser i form av pengar, tid och kunskap på företaget utan även externa parter som tillsammans skapade ett samarbete med sikte mot målet att lansera webshopen. Denna koordinering av verksamheten skapar en rubbning av jämvikten i företaget.

5.2 Joseph Schumpeter: förfadern till innovationsteori

Enligt Schumpeter är det ekonomiska systemet uppbyggt kring det cirkulära flödet vars huvudsakliga funktion är att behålla en jämvikt. Denna jämvikt anser vi har funnits på Josephssons över en lång period. Ingen större utveckling har skett utan bara mindre förändringar. I grund och botten är det ett väldigt traditionellt företag som bygger på mjuka värden och symboliserar jämvikten hos företaget. Vi kan inte se att det funnits någon större innovation sen möjligtvis ombyggnaden av lokalen när andra våningen kom till. Steget att starta e-handel kan därför ses som ett stort innovativt projekt där Josephssons inte bara använder sig av, för företaget, helt ny teknik men också att företaget helt plötsligt breddar sina försäljningskanaler till en potentiell internationell expansion. Det bakomliggande projektet som presenteras i del: 1 av empirin ses här som en innovativ resa för projektledaren Kalle där ett tydligt dynamiskt arbete har utförts. Här har spontana beslut och magkänsla vid ett flertal tillfällen fått avgöra valet av funktioner och samarbeten. Målet har hela tiden varit att jobba mot att utveckla en konceptuell helhet där innovativa processer fungerar som byggstenar i ett större komplex. Denna resa tycker vi verkligen kan tolkas som ett nytt fenomen på företaget Josephssons.

Schumpeter väljer ofta att använda sig av begreppet att "finna nya kombinationer" för att förklara utveckling och innovation. Maskinen som exemplifieras i vår teori är beroende av justeringar och material för att kunna producera en produkt. Dessa kombinationer måste ha

uppstått osammanhängande för att en utveckling ska ha skett. Tittar vi på det pågående arbetet av webshopen kan vi se att även om Kalle hade en idé om hur logistiken och administrationen skulle se ut har det ändå varit ett ganska osammanhängande arbete. Vi kan se att de tidigare kombinationerna i form av lokaler, datorprogram och lagerhantering nu har börjat användas på ett nytt sätt och skapar därför nya kombinationer. Lokalerna som tidigare använts endast till uppackning av produkter används nu för att packa ner produkter. Befintliga datorprogram i form av affärssystem har synkroniserats med nya och lagerhanteringen har anpassats för webshopen. Dessa nya kombinationer har sedan skapat nya arbetsuppgifter som på ett ganska osammanhängande vis har skötts av Kalle. De har blivit osammanhängande för att Kalle inte alls visste i praktiken hur de skulle skötas. Tittar vi på de fem olika fallen som Schumpeter tar upp är det egentligen bara det första fallet som kan anses stämma överens med webshopen, det vill säga en introduktion av en ny produkt. Här menar Schumpeter mer en fysisk produkt som har tillverkats i industrin, men vrider och vänder man lite på det kan vi se att webshopen kan tolkas som en ny produkt. Även om den inte är något man kan ta på så är webshopen för Josephssons ett helt nytt sätt att nå sina kunder på. Produkten i sig är alltså en ny försäljningskanal som har producerats fram inom Josephssons. Schumpeter menar även på att de nya kombinationer som skapas ofta växer fram vid sidan av företaget och inte nödvändigtvis behöver ersätta de gamla kombinationerna. Denna process kan vi också se i fallet Josephssons Webshop. Projektet har pågått vid sidan av Josephssons vanliga verksamhet och är sedan lanseringen en egen filial. Ingen ny arbetskraft har anställts utan befintlig arbetskraft har använts och endast anställts på ett annat sätt. Vi kan dock se att webshopen är beroende av Josephssons på olika sätt i form av lager, finansiering och arbetskraft, men butiken är inte beroende av webshopen – i alla fall inte i dagsläget.

5.3 Michael Porter: strategisk innovation

För Porter är det huvudsakliga syftet med innovation inom företagande att skaffa sig konkurrensfördelar. Det behöver inte nödvändigtvis vara stora genombrott i teknologin utan kan vara en succesiv förändring där kunskap och erfarenhet är av vikt. Vi tycker att webshopen är ett ganska stort genombrott när det kommer till Josephssons, men allting har inte hänt över en natt. Varken hjulet eller elden har uppfunnits utan det gäller e-handel som har funnits i Sverige i över 15 år. Det har varit en ständigt växande marknad som på senare år har fått ett stort uppsving. I det bakomliggande projektet kan vi se en ny organisering av resurser på företaget Josephssons. Sen det bekräftades att Kalle fick möjlighet att utveckla webshopen har tid, pengar och arbetskraft lagts ner i projektet. Josephssons såg det som en ny möjlighet som blottats och ville till slut ta tag i saken. I arbetet med projektet har Kalle haft hjälp av sin tidigare erfarenhet inom branschen och använt denna kunskap för att utforma webshopen så bra som möjligt. Tanken har varit att ta det lite försiktigt i början för att inte riskera något. Att gå på

tidigare erfarenheter och lyssna på marknaden vad som säljer bra och vad som fattas och sedan ta små steg framåt. Vissa funktioner har det lagts ner mer energi på från början som till exempel kassan, där alla steg för att betala är samlade på en sida, bidrar med innovation och konkurrensfördelar. Enkelheten och överskådligheten på hemsidan är också innovativ i sig. Webshopen bidrar också med bra marknadsföring för sig själv och butiken med tanke på tillgängligheten på internet.

Enligt Porter finns det också fem stycken fall som påvisar innovation. Här ser vi att det främst är tre stycken av dessa fall som stämmer överens med webshopen. För det första att ny teknologi används i stor grad där framförallt webshopens gränssnitt är största delen av innovationen. Det är även i form av nya lösningar till affärssystemet och att nya betalningslösningar och logistikprogram används. För det andra har Josephssons med hjälp av webshopen skapat ett utbud till den nya efterfrågan av e-handel som successivt byggts upp under åren. Som vi kan se i statistiken har detta nya utbud ökat den procentuella försäljningen mycket under observationstiden. Även besökarna har frekvent ökat under hela perioden. Till sist har det blivit en förändring av tillgängligheten. Nu har Josephssons butik ett nytt skyltfönster för gamla och nya kunder samtidigt som kunder var som helst i Sverige nu kan handla i webshopen.

5.4 Kenneth Arrow: "learning-by-doing"

Kenneth Arrow menar på att det bästa sättet att lära sig nya saker är att göra dem vilket han kallar för "learning-by-doing". Att repetitiva handlingar skapar nya erfarenheter och förfinar arbetsuppgifterna. Det blir en sorts innovativ process eller rutin som går mot utveckling. Vi kan tydligt se att Kalle jobbar på detta sätt i det efter lanseringen av webshopen. Han har inte observerat eller läst på speciellt mycket kring de olika arbetsuppgifterna trots att de har varit helt nya för honom. Istället repeterar han sina uppgifter gång på gång och formar något som mot slutet av observationstiden liknar en rutin. Detta ser vi framförallt tydligt under logistikprocessen från att ordern kommer in, hanteras i CartThrob, packas och sedan skickas iväg med Posten. Även de administrativa sysslorna kring hanteringen av Dibs, Klarna, och CartThrob ser vi att Kalle lär sig mycket genom att repetera vissa moment. Det ska dock tilläggas att det krävs en längre observationsperiod för att se stora förändringar av rutinerna. Kalle använder till exempel fortfarande sig av Post-it lappar som lätt kan försvinna eller glömmas bort.

Samtidigt som rutinerna formas och blir mer effektiva och bättre blir det samtidigt problemhantering. Fel eller buggar i systemet uppstår som måste fixas eller att Kalle gör fel i något av stegen som i efterhand måste repareras. Problemhanteringen verkar vara det som är

viktigast kring konceptet "learning-by-doing". Genom att göra fel skapas en erfarenhet som i framtiden är helt avgörande för att kunna göra rätt.

5.5 Entreprenören

Utifrån Jean Baptiste SAYS teorier kan vi konstatera att Kalle har en roll som entreprenör i projektet e-handel. Detta grundar vi på hans koordinerande roll på företaget sedan projektet startades. Frank Knight talar om entreprenören som en person med mod som vågar fatta beslut i svåra och osäkra situationer. Vi tycker nog att det är svårt att avgöra vad som är mod i Kalles situation, men vi kan konstatera att beslutet har ibland varit svåra och framförallt osäkra. Framst kring budgeten och valet av externa samarbeten.

Schumpeter definierar entreprenören som den person som verkställer de nya kombinationerna på ett företag. Det är en person som är självständig eller beroende av andra. Som vi redan konstaterat har Kalle varit med att finna nya kombinationer på företaget och sedan verkställt dem på olika sätt, så här ser vi paralleller. Vidare tolkar vi Schumpeters entreprenör som en person som inte ska dra in vinst eller skapa förlust utan är frånkopplad från ekonomin. Det är en person vars ända syfte är att skapa innovation och kan endast bli definierad som entreprenör så länge han eller hon verkställer nya kombinationer. I detta resonemang blir Schumpeter väldigt snäv i sina teorier. Vi anser att det är väldigt svårt, nästan omöjligt att vara entreprenör utifrån dessa krav. Något man kan fundera över är om det enligt Schumpeter ens går att få vinst i ett företag om det endast strävar efter jämvikt i det cirkulära flödet? Kraven gör det också svårt att se Kalle som en entreprenör. Det är möjligt att han hade rollen som entreprenör fram till lanseringen, men att han sedan tappade den status när han började jobba efter nya mål där ett av dem är att dra in vinst till företaget. Han bytte således från den ena sfären till den andra och gick från entreprenör till kapitalist.

5.6 Att jobba med projekt

Teorin säger att en organisation består av två delar, den tröga driftorganisationen och utvecklingsorganisationen som söker nya lösningar. Josephssons har under lång tid symboliserats av driftorganisationen och har inte jobbat med att utveckla verksamheten. Därför har webshopen och projektet bidragit med vad teorin kallar för en utvecklingsorganisation. Projektet har drivits vid sidan av den vanliga verksamheten men parallellt då projekt och övrig organisation delar på lokal och personal. Eftersom Kalle fick ansvar att förbereda projektet blev en av drivkrafterna att han gavs fria tyglar.

Samtidigt som Kalle kunde jobbade med projektet på egen hand så var han tvungen att svara till styrelsen och målet i uppstarten var att producera ett business case som kunde användas som underlag till beslutet om projektet skulle fortskrida. Här kan vi se ett tydligt ansvarsuppdrag. Starten speglar väl RUP-metodens första steg där man gör en noga förundersökning. Mycket riktigt ligger planeringen till bas för projektet och målen kunde sättas utifrån detta. Precis som Vd:n påtalar så hade han inte tid eller kunskap i ämnet vilket gjorde det enkelt att delegera uppdraget åt Kalle som han redan hade förtroende för. Expansionen utgår ifrån driftsorganisationen och det som erbjuds till kunderna kommer inte förändras utan expansionen kan ses som en utbyggnad av företaget som länge saknat mer än en försäljningskanal mot kunderna. Ansvar baserades på att projektet skulle redovisa ett underlag med noga planering av framtiden för projektet. Mycket av det som hände i början av projektet följer det Svensson och von Otter (2009) kallar för planeringsstrategi. Tydliga mål, tidsplan och kostnadsplan var nödvändigt att producera om projektet skulle få ett "OK" ifrån styrelsen. Samtidigt uttrycker teorin att planeringsmodellen är dålig i nya miljöer då det är svårt att veta alla kostnader eller problem som kan uppkomma. Det här projektet krävde ändå en noga planering för att övertyga sina egna och våga expandera. Frågan är om man någonsin kan känna igen sig i projekt, vilket i så fall skulle omöjliggöra planeringar på detaljplan. Något som underlättade planeringen är att Kalle inte hade en stor grupp att organisera då projektet är litet sett ur personalåtgång. Efter att projektet sparkat igång krävdes mindre och mindre planering. Osäkerheten och oerfarenheten gjorde det svårt att planera hur nästa steg skulle se ut. Samtidigt påstår Schumpeter att en affärsman kan falla på gamla erfarenheter då denne försöker applicera gamla rutiner och metoder i nya projekt. Här kan man tänka att en oerfaren projektledare har bättre fantasi och på så vis kan förutse fler händelser och därför förutsäga fler problem. Problemet med oerfarenhet enligt honom är att sätta igång med projektet då "det nya" kan kännas skrämmande när man inte har någon erfarenhet alls. Det var därför tur att Kalle hade ett stort intresse och engagemang. Hans engagemang hjälpte till att komma igång med projektet. Han var inte heller helt oerfaren då han jobbat på företaget under flera år och kände till driftsorganisationen.

Vi anser att hans relation till företaget och hans intresse av e-handel var otroligt viktigt för att lyckas. Engagemanget skulle också kunna återknytas till aktiveringsstrategin som baseras just på ett stort engagemang. Detta engagemang skulle kunna förklara den goda planeringen innan. En projektledare med ett brinnande engagemang kommer kunna planera väl för att få projektet i rullning. Men för att lyckas att starta och driva webshopen krävdes också hjälp utifrån. Experthjälp var nödvändigt då projektet inte hade all kunskap eller teknik som behövdes för att bedriva e-handel.

Själva hemsidan som används för e-handel var ett av projektets största moment. Samarbetet mellan webbyrå och Kalle var redan från starten intensiv. Detta för att lyckas hinna bygga en

webshop i tid till lanseringen. Hela arbetet med att skapa sidan var en pågående process eller vad RUP tar upp som iterativ modell. Koden som webbyrån skapade formaterades om till bild och text som sedan Kalle fick se över och godkänna. Men webshopen testades inte på någon provgrupp innan den lanserades som är ett viktigt steg i RUP modellen. Problemen fick man lösa efter lanseringen då kunder kunde höra av sig för att något inte riktigt stämde på hemsidan. Samtidigt har webbyrån god erfarenhet av att bygga hemsidor sedan tidigare vilket bör minska antalet fel som kan uppkomma. Kalle påstår sig vara mycket nöjd med webshopen vilket också innebär att det inte uppstått många problem. Samtidigt som Kalle tog hjälp med detta fick han släppa på ansvar och då också kontroll. Här är det slutresultatet som räknas och i många fall kan någon annan göra ett bättre jobb än vad man själv kan.

5.7 Projektledaren

Att vara projektledare gör att du måste fatta beslut. När det kommer till att be om hjälp i projektet har det ofta betytt extern hjälp. Samarbeten har varit nödvändiga för att bygga webshopen och få alla system på plats. Ansvar för att lyckas samordna allt detta ligger på projektledaren. Ansvar ligger också på att välja rätt samarbetspartner. Även om Kalle tog in offerter från olika leverantörer så verkar det som att valet av samarbete gällande bank och utveckling av hemsida på förhand var klart, eller åtminstone gick valet mycket fortare. Projektet fortsatte arbeta med samma bank som Josephssons alltid gjort vilket kanske inte är konstigt då projektet och webshopen inte ska drivas som ett dotterbolag utan redovisas med övrig verksamhet. Webbyrån hade Kalle tidigare samarbetat med och relationen som redan fanns med dem ser vi som bidragande till valet. Eftersom Kalle är oerfaren som projektledare och inte kan jämföra projektets framfart med något tidigare blir relationerna viktiga och befintliga samarbeten kan kännas som ett bättre stöd än att börja jobba med helt nya människor.

Projektledaren måste se till att alla delar löser sig eftersom han står ytterst ansvarig för att lyckas med projektet. Oerfarenhet behöver här inte sätta stopp för en lyckad projektledning. Valet att inte driva Josephssons Webshop som en separat ekonomisk enhet utanför den vanliga verksamheten var inte ett val som Kalle som projektledare kunde fatta. Därför ser vi det som svårt att bryta redan befintliga kontakter med banken där företaget redan har existerande lösningar för betalningar, konton, internetbank och bankkontakt. Valet av övriga samarbeten gjordes utifrån projektets bästa och är också samarbeten som webshopen behöver. Dessa var samarbetet med Posten, webbyrån, valet av betalväxel (Dibs), Google.se och fakturatjänsten (Klarna) där besluten togs utifrån ett kostnads- och behovsperspektiv som måste ses som nödvändigt för att hålla kostnader nere och kvalitet uppe. Utan samarbeten skulle projektet vara omöjligt att få klart eftersom Josephssons saknar kompetens på alla dessa specialområden. Besluten om samarbeten måste ha underlättats av forskningen som genomfördes innan

projektet drog igång. Planeringen har enligt oss hjälpt Kalle att fatta beslut som utan planering skulle vara mycket svårare att fatta. Att se över konkurrenternas websidor för att visualisera en bild utav hur den egna sidan skulle se ut borde hjälpt till att också planera mål för projektet. Att lyssna till expertråd och låta specialister göra en del av jobbet är samtidigt viktigt för att hinna utföra allt arbete. Samtidigt har han under projektets gång träffat företagets VD och lämnat information om projektets framfart som kan bidra till feedback och hjälp om så behövs. Planering och konstant uppföljning är också något som Svensson och von Otter (2009) tog upp som viktigt. Men detta gäller inte bara under projektets gång utan också efteråt när projektet lanserades i driftorganisationen. Denna övergång menar vi på gick väldigt fort. Från att ha varit ett projekt till att bli en ny filial inom Josephssons. Vi tror att detta delvis beror på företagets storlek. Kalles tidigare erfarenhet i företaget underlättade också lanseringen. Denna erfarenhet har bidragit till att genomsyra webshopen med samma tänk som i övriga organisationen vilket är att sätta kunden i centrum. Arbetet med detta påstår VD:n vara viktigt för att företaget ska behålla och genomsyras av sin kultur.

Eftersom Kalle också känner alla som jobbar i företaget har hans närvaro inte stört någon av personalen och på så vis stört den dagliga verksamheten. Det stora ansvaret med projektet och att göra det mesta själv har inte heller lagt extra arbete på personal och därför inte heller väckt ilska eller mistro till projektet. Att Kalle många gånger varje dag frågades om hjälp för alla möjliga saker tyder enligt oss på att personalen utanför projektet har stort förtroende för honom vilket tagit en del tid från arbetet med projektet men i slutändan underlättat driften av den.

5.8 Kunskap smittar

En positiv aspekt i Kalles tidigare erfarenheter i företaget är att han kan dess rutiner och arbetsmetoder. Utifrån ett konkurrensperspektiv är det viktigt att en organisation jobbar med att förbättra sina enheter med ny kunskap och att använda den kunskap som finns för att implementeras där den behövs. Vi kan se att det är mycket ny kunskap som kommer från projektet. Sett från uppstarten då en forskning genomfördes så har man tagit in offerter från möjliga samarbetspartners och gjort analyser av marknaden. Konkurrensen mellan näthandel och fysisk handel börjar bli större och större. Att inte förbereda sig genom att se över konkurrens eller planera för framtiden kan bli ödestiget. Övriga organisationen kan också behöva analyserna som utfördes och kostnadsplaneringen till projektet. Samtidigt kunde projektet se och lära sig av sina konkurrenters websidor för att bygga en bättre själva. Vi påstår att man kan se en tydlig kunskapsöverföring mellan projekt och övriga organisationen. Kulturen som riktar sig mot kundnöjdhet och kunskap på området syns i driften av webshopen där prioriteringen är att svara på mail från kunder framförallt.

Vi tror också att webshopen fortlöpande kommer kunna tillföra ny kunskap till hela organisationen. Detta då projektet medfört flera nya styrprogram som mäter försäljning av alla produkter och besökare av hemsidan. Vi tror att denna typ av information kan hjälpa företaget fatta bättre beslut i vilka produkter som ska köpas in och därför också vilka samarbeten med leverantörer man ska vara rädd om. Företagets förhoppning är att e-handeln ska öka vilket kommer medföra en ökad produktomsättning. Detta bör därför medföra att lagerhållningen måste ses över för att få plats. På så vis tror vi att företaget också i fortsättningen kommer kunna dra kunskap från webshopen. Statistiken på besök och försäljning talar i alla fall sitt tydliga språk. Ökningen av de både bidrar till att ge vidare liv till webshopen.

Fortsätter statistiken i denna uppåtgående riktning kommer webshopen bli en bra satsning för Josephssons.

5.9 It-projekt

Enligt Görling (2009) är den mest använda metoden för it-projekt "code-and-fix-metoden". Den påminner ganska mycket om Arrows teori om "learning-by-doing" med tanke på huvudsyftet med metoden är problemlösning. Den används också nästan uteslutande på små projekt. Vi kan se att denna metod har använts till viss del under det bakomliggande projektets gång. Delvis kan vi se en tydlig "code-and-fix" när det strulade som mest med betaltjänsterna mot slutet av det bakomliggande projektet. Vi kan även se att metoden använts under utvecklingen av hemsidan där det ofta uppstår buggar av olika slag som måste fixas.

Görling beskriver även två andra arbetssätt som är väldigt vanliga vid systemutveckling. Den ena är vattenfallsmodellen som är sekventiellt uppbyggd där varje byggsten behöver bli klar innan nästa kan läggas på. Det andra arbetssättet bygger på iterativa modeller där de olika sekvenserna är återkommande. Tittar vi på Josephssons webshop tycker vi att båda modellerna är applicerbara på olika sätt. Vattenfallsmodellens uppbyggnad kan vi se om vi tittar på hela projektet i sig. Vissa delar behövdes bli klara för att kunna fortskrida. Till exempel behövde Kalle göra klart business caset och få det godkänt av styrelsen innan han kunde gå vidare skarpt. Ett annat exempel är mallen till webshopen som behövdes göras innan Kalle kunde lägga upp artiklar. Tittar vi dock på varje individuell del märker vi att det där uppstår iterativa situationer där man måste gå igenom samma sekvenser flera gånger innan det blir rätt. Det kan till exempel vara synkroniseringen av affärssystemet eller utformandet av nya rutiner kring logistiken.

6 Slutsats

I detta kapitel presenterar vi våra slutsatser kring ämnet innovationsprojekt där vi lyfter ämnet till en diskussion och även tillför våra egna idéer kring teori och praktik.

Josephssons har genomfört ett stort expansionsarbete som på många sätt illustreras hur ett projektarbete går till i teorin. Det som krävdes var att någon som styrelsen och VD hade förtroende för tog tag i expansionsplanerna. Som tur var hade också projektledaren som drev på projektet ett stort intresse för denna typ av expansion. Precis som teorierna tar upp är det svårt att beskriva precis hur ett projekt ser ut då förutsättningarna för projekt alltid är olika. Vi vill ändå argumentera för att alla projekt kräver viss planering och målsättning. Därför är det möjligt att känna igen även det studerade projektet utifrån teorin eftersom man kan se tydlig planering och målsättning som också följts upp under projektets gång. Att företaget valde att låta projektet arbeta i samma lokal som övrig verksamhet och att låta en redan känd person vara projektledare har underlättat att få webshoppen att fungera som en del av driftsorganisationen. Detta är enligt oss det smartaste sättet för att bevara kunskap inom organisationen som utvecklats i projektet. Därför vill vi också argumentera för att detta bör gälla alla organisationer som ska expandera. Att låta en person med kännedom om kulturen i företaget driva projektet kommer underlätta när projektet blir del av verksamheten samtidigt som det är ett bra sätt för företaget att forma nya ledare. Rollen som projektledare övervakas på nära håll av styrelse och VD vilket ger en tydlig bild av ledarkapaciteten. Därför ser vi att företag står inför ett tydligt val när det kommer till projektledare. En oerfaren projektledare kan formas utifrån företagskulturen och handledning samtidigt som en erfaren projektledare kan behöva mindre övervakning och tillföra tidigare erfarenheter som kan hjälpa projektet.

Ett projekt någon gång tar slut vilket gör det enkelt att utvärdera uppsatta mål för projektet. Samtidigt är det svårt att se dolda framgångar som kan visa sig i ökad försäljning i framtiden på grund av ökad synlighet. Det ges också tillfälle att utvärdera prestationen av ledarskapet. Det är också smart att hålla projektet nära företaget för att tillgodose all ny kunskap som kan uppkomma. Kunskapen som Josephssons fick var nya erfarenheter hos projektledaren, ny teknik och nya samarbetspartners som kommer främja verksamheten framöver.

Kring ämnet innovation har vi lagt märke till att begreppet utveckling dykt upp vid ett flertal tillfällen. Vi känner här att begreppen har sammanlänkats väldigt mycket av de olika teoretikerna. Antingen att utveckling är lika med innovation eller att innovation leder till utveckling. Vad vi kan se är att teorierna går märkbart isär bland de olika författarna. Det har även varit svårt för oss att särskilja om någon av dessa teorier är bättre än någon annan eller

om det finns någon av dem som går mer i led med vår empiriska studie. Vad vi kan konstatera är att begreppet innovation har en väldigt bred definition där det är svårt att sätta fingret på vad det egentligen är. Många faktorer spelar in där bland annat situation, typ av verksamhet och mänsklig tolkning bidrar till att begreppet innovation kan upplevas på olika sätt. Vad vi kan konstatera efter denna studie är att vi har fått ett bredare perspektiv av begreppet. För oss var det främst teknologisk utveckling som symboliserade innovation, men vi inser nu att begreppet även kan innebära utformning av rutiner, statistisk analys, konkurrensfördelar etcetera. Alla dessa olika definitioner känner vi igen i vår fallstudie och inser att det är mycket man ska tänka på när man startar igång ett nytt innovativt projekt. Trots att det har varit ett projekt i en ganska liten skala krävs det flera olika samarbeten, nya tekniska lösningar, tid, resurser och tajming för att ro hem projektet. En hel del av momenten har varit komplicerade och därför har det inte alltid gått helt smärtfritt. Framförallt när det kommer till osäkra beslut och valet av teknologiska funktioner. Det blir ett risktagande som projektledaren har fått göra där hans tro på sin idé kan bli på bekostnad av företagets bästa. Vi kan konstatera att hela projektet i sig före lanseringen och även den pågående verksamheten har bestått och består av olika innovativa beståndsdelar som i sin helhet är ett innovativt projekt. Det är en process som inte alltid behöver vara en banbrytande upptäckt utan bygger på flera olika delar som för projektets helhet skapar innovation. Vissa beståndsdelar har enligt oss varit mer innovativa än andra och vi tycker den beståndsdel som väger tyngst är hemsidan. Det ska vara en bra, enkel och snygg hemsida där tyngdpunkten alltid ska vara att sätta kunden i första rummet. Viktigt är att vara tydlig och att kassan lätt ska forsla igenom kunden till ett snabbt avslut. Detta är något vi tar med oss och samtidigt kan tipsa framtida praktiker om.

Vi anser att den teoretiska referensramen på ett individuellt plan, speciellt beträffande innovation, varit smal och därför missar mycket av helheten kring det vi vill kalla innovation. Vi tror att teoretiker har en viss prestige i att publicera smala teorier för att ge sin röst hörd. Här hade vi gärna kunnat presentera en egen teoretisk modell för hur man ska hantera ett innovationsprojekt. Vi inser dock att detta blir svårt med tanke på komplexiteten kring ämnet och även med tanke på att varje individuell situation. Det vi ändå ser och vill argumentera för är att det krävs ett engagerat ledarskap för att skapa en miljö för kreativitet och utveckling. Vi hävdar vidare att det är nyttigt att projektledaren är lojal företaget och tillvaratar ny kunskap som sedan kan användas i resterande verksamhet framöver. Det är även viktigt att kunna delegera ut ansvar på den som bäst kan utföra uppgiften, vilket kan vara en extern part. Därför anser vi slutligen att det är helheten i projektet där komplexiteten ligger och att det är koordineringen av samarbeten, tekniska lösningar och idéer som tillsammans utgör ett innovationsprojekt.

6.1 Vidare forskning:

Vi ser en avsaknad i att formulera en teori om helheten kring innovationsprojekt. Vidare studier bör titta närmare på de delar som krävs för att skapa innovation. Detta skulle kunna göras genom djupare kvalitativa studier på större projekt eller kvantitativa studier utförda på flera projekt. Speciellt intressant är att se på om en internt vald projektledare bättre skapar innovation jämfört med en externt plockad projektledare, exempelvis en konsult.

Källförteckning

Tryckta Källor:

Antvik, Sven och Sjöholm, Håkan. 2010. Projekt - ledning och metoder. Stockholm: SIS Förlag.

Alvesson, Mats och Skoldblad, Kaj. 2008. Tolkning och reflektion, vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod. 2.uppl. Lund: Studentlitteratur.

Briner, Wendy. Geddes, Micheal och Hastings, Colin. 1999. Projektledaren. Stockholm: Svenska förlaget.

Chia, Robert och Holt, Robin. 2009. Strategy Without Design. The Silent Efficacy of Indirect Action. Cambridge: Cambridge University Press.

Cooper, Robert G. 1999. From experience: The Invisible Success Factors in Product Innovation. Journal of Product Innovation Management. vol:16 iss:2 sidor:115.

Czarniawska Barbara. 2007. Shadowing and other techniques for doing fieldwork in modern societies. Malmö: Liber.

Denzil, Norman och Lincoln, Yvonna. 2005. Qualitative Research. Thousand Oaks, Calif: Sage

Hagedoorn, John. 1996. Innovation and Entrepreneurship: Schumpeter revisited. Oxford university press. vol: 5 iss:3 sidor: 883-896.

Helin, Jenny. 2011. Living Moments in Family Meetings: A Process Study in the Family Business Context. Jönköping International Business School dissertation series, no.070.

Henrekson, Magnus och Stenkula, Mikael. 2007. Entreprenörskap. Stockholm: SNS förlag.

Kvale, Steiner. Brinkmann, Svend och Torhell, Sven-Erik. 2009, Den kvalitativa forskningsintervjun. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Lu, Qiang, och Botha, Bianca. 2006. Process development: a theoretical framework.

International Journal of Production Research. Vol: 44 iss:15 sidor:2977-2996.

McDonald, Seonaidh . 2005. Studying Actions in Context: A quality Shadowing method for Organizational research. Qualitative research. Vol: 5 iss:4 sidor: 455-473.

Merriam, Sharan. 2002. Qualitative Research and Case Study Applications in Education. San Francisco: Jossey- Bass.

Philgård, Anders och Skandevall, Bo. 2000. E-handel, att göra affärer på nätet. Malmö: Liber.

Piperopoulos, Panos. 2012. Entrepreneurship, Innovation and Business Clusters. Farnham: Gower Publishing Limited.

Potter, Jonathan och Wetherell, Margaret. 1987. Discourse and Social Psychology: Beyond Attitudes and Behaviour. London: Sage.

Porter, Michael. 2001. Strategy and the internet. Cambridge: Harvard business press.

Schumpeter, Joseph A. 1934. The theory of economic development. Cambridge: Harvard university press.

Silverman, David. 1993. Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction. London: Sage.

Skarzynski, Peter och Gibson, Rowan. 2008. Innovation to the core. Boston: Harvard business press.

Svensson, Lennart och von Otter, Casten. 2007. Projektarbete teori och praktik, med sagan om diamanten som sprängdes. 2.uppl. Tallin: Santérus Academic Press Sweden.

Yin, Robert K. 2009. Case study research, Design and Methods. 4.uppl. London: Sage.

Zilber, Tammar. 2002. Institutionalization as an interplay between actions, meanings, and actors: the case of rape crisis center in Israel. Academy of Management Journal. Vol:45 iss: 1 sidor: 234-254.

Ödman, Per-Johan. 1994. Tolkning Förståelse Vetande: Hermeneutik i Teori och Praktik. Stockholm: Nordstedts.

Elektroniska källor:

Argote, Linda och Ingram, Paul. 2000. Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. [Organizational Behavior and Human Decision Processes](#). Vol. 82 Iss: 1, sidor: 150-169. doi: 10.1006/obhd.2000.2893

Chapman, Cameron. 2009. The history of the internet in a nutshell. Blogg <http://sixrevisions.com/resources/the-history-of-the-internet-in-a-nutshell/>

HUI. E-barometer, Q3 2012, Den svenska detaljhandelns utveckling inom e-handel. <http://www.hui.se/statistik-rapporter/index-och-barometrar/e-barometern> (hämtad 2012-11-16)

Josephssons.se. 2012. Historik. <https://www.josephssons.se/historik/> (hämtad 2012-11-10)

Mudrak, Tomas, van Wagenberg, Andreas och Wubben, Emiel. 2005. "Innovation process and innovativeness of facility management organizations", Facilities, Vol. 23 Iss: 3/4, sidor: 103 - 118 doi: [10.1108/02632770510578485](https://doi.org/10.1108/02632770510578485)

Ossi, Carp. 2009. Bevingade internet-citat. DN. 20 juli. <http://www.dn.se/kultur-noje/nyheter/bevingade-internet-citat> (hämtad 2012-11-19)

SCB. 2012. Privatpersoners användning av datorer och internet 2011. http://www.scb.se/statistik/publikationer/LE0108_2011A02_BR_IT01BR1201.pdf (hämtad 2012-11-20)

vinova.se. 2012. Sveriges Innovationssystem <http://www.vinnova.se/sv/Om-VINNOVA/VINNOVA-och-omvarlden/Sveriges-innovationssystem/> (hämtade 2012-11-12)

Bilaga: Intervjufrågor

VD:n

- 1 Hur har dina tankar varit kring att expandera genom att börja med e-handel?
- 2 Hur ser du på skillnaden att istället öppna en filial i tex Stockholm?
- 3 När började du fundera kring ämnet?
- 4 Var det ett nödvändigt måste för Josephssons att börja med e-handel?
- 5 Hur såg du på potentiella hot, möjligheter, styrkor, svagheter med e-handel?
- 6 Var det någon specifik person på företaget som drev frågan mer?
- 7 Var det någon annan än Kalle som kom på tal att agera projektledare för projektet?
- 8 Hur har du upplevt hur projektet har fortskridit?
- 9 Har du haft några funderingar om hur ekonomin kan påverkas av projektet?
- 10 Ser du projektet e-handel som en innovativ lösning för Josephssons?
- 11 Isf på vilket sätt? om inte, varför då?
- 12 Tror du att tidigare erfarenheter på Josephssons kan ha bidragit med något för projektet e-handel?
- 13 Hur tycker du den pågående driften av webshopen fungerar?

Webbyrån

- 1 Vad tycker ni om företagens möjligheter att expandera via e-handel?
- 2 Tror ni det har det varit viktigt för Josephssons?
- 3 Vilka erfarenheter har ni haft med e-handel sen tidigare?
- 4 Hur har samarbetet med Kalle fungerat?
- 5 Hur har ni sett på de krav som har ställts från Kalle? Har de varit genomförbara?
- 6 Hur har ni upplevt projektets fortgång?
- 7 Vilka hinder har ni stött på under projektets gång?
- 8 Hur ser ni på e-handel som ett innovativt projekt?
- 9 Har de tekniska verktygen varit bra/ mött förväntningarna? (CartThrobe, server, Dibs, klarna m.m..)
- 10 Vad har varit svårast?

Ekonomiansvarig

- 1 Vad har du för roll i projektet? Har den förändrats från starten?
- 2 Har du varit positivt inställd till expansion via e-handel.
- 3 Var det viktigt för Josephssons att expandera på detta sätt

- 4 Hur har Kalle som projektledare mött dina krav på information och samarbete?
- 5 Hur tycker du att övriga samarbeten med externa har fungerat?
- 6 Ser du projektet som ett innovativt projekt?