



HÖGSKOLAN VÄST

Institutionen för ekonomi och IT

Avdelningen för företagsekonomi

Kandidatuppsats, 15 hp i företagsekonomi

# Förväntningar på fördelar med projektsamarbeten

- En fallstudie i utvecklingssamarbete mellan näringsliv, högskola och offentlig projektägare

**Vårterminen 2017**

**Författare:** Emma Jakobsson

**Författare:** Linnéa Myhrman

**Handledare:** Nataliya Galan

**Examinator:** Anna-Karin Olsson

Förord

Studiernas sista termin är speciell på många sätt där allt skall knytas ihop och nya tider väntar. Hösten är plötsligt inte självklar utan ett blankt ark av möjligheter och utmaningar att självständigt förvalta. Vi vill ge ett tack till er som stött oss under denna omtumlande termin. Ni på Högskolan Väst som intresserat diskuterat våra frågeställningar över en kopp kaffe, även om vi inte varit era elever. Alla handledare och examinatorn som stöttat med det vetenskapliga. Projektsamarbetets projektledare som båda svarat på mejl och underlättat vår studie på alla sätt ni kunnat. Företagsrepresentanterna som utan tvekan tog sig tiden att pussla i fulla scheman för att besvara våra frågor. Nära och kära som har ältat med oss, läst och kommenterat, stöttat och peppat i de stunder vi haft svårt att skilja upp från ner.

Vi tänker på er alla med värme och tacksamhet för att ni givit oss en så vacker gåva som er tid och engagemang.

Emma och Linnéa

# Sammanfattning

**Titel:** Förväntningar på fördelar med projektsamarbeten - En fallstudie i utvecklingssamarbete mellan näringsliv, högskola och offentlig projektägare

**Författare:** Emma Jakobsson och Linnéa Myhrman

**Handledare:** Nataliya Galan

**Kurs:** Examensarbete i företagsekonomi, kandidatexamen, 15 hp

**Nyckelord:** Interorganisatoriskt samarbete, Projektsamarbete, Triple Helix, Mjuka värden, Fördelar

Offentlig projektägande är ett sätt att öka takten på miljöinnovationer och bidrar förutom till ett hållbarare samhälle även med tillväxt. Projektsamarbeten mellan näringsliv, offentlig aktör och högskola faller inom modellen Triple Helix och anses vara en effektiv form av samverkan där satsade resurser kan ge större avkastning. Deltagande i dessa projektsamarbeten kan stärka sin konkurrenskraft tack vare exempelvis genom tillgången till aktuell information och genom ett aktivt miljöarbete. Projektägarna upplever dock svårigheter att få deltagare till sina projektsamarbeten inom miljöutveckling. En ökad förståelse för företagets förväntningar kan bidra till en tydligare kommunikation kring de fördelar som kan uppstå. Kunskapen om vilka förväntningar som finns kan möjliggöra för projektägarna att tillföra ytterligare fördelar vilket gynnar företagen så väl som projektägarens möjlighet att värva framtida deltagare, och inte minst gynnar det miljöutvecklingen. Det finns en tydlig värderingsproblematik kring fördelar som kontaktskapande, ”Grön Marknadsföring” och lärande vilket försvårar beslutsfattandet kring beslut som till stor del består av mer abstrakta fördelar än de som kan värderas i monetära termer. Det aktuella forskningsläget kartlägger upplevda fördelar efter att de uppstått och det finns därför en tydlig kunskapslucka kring hur företag resonerar när de ställs inför beslutet om deltagande i projektsamarbeten inom miljöutveckling. Studien har använt ett hermeneutiskt tolkningsperspektiv och ett kvalitativt angreppssätt med en fallstudie som forskningsdesign. Fallstudien har genomförts i ett projektsamarbete där projektmålet är att ta fram ett verktyg för ledningsarbete med kontinuerliga energibesparingar. Sex företag deltar och semistrukturerade intervjuer har genomförts med alla sex verksamhetsledarna som representerar företagen i projektet. Studien visar att alla deltagande företag har mål som liknar projektsamarbetets och att företagsidentiteten påverkar beslutet att delta. Det fanns ekonomiska motiv för deltagandet men hälften av verksamhetsledarna angav dessa sekundära. Fördelar som att projektsamarbetet anses imageförstärkande, utbyte av erfarenheter och skapande av kontakter som förväntas kunna nyttjas även efter projektets slut värderades i dessa fall högre. Vi ser att projektägaren kan tillföra fler upplevda fördelar genom att synliggöra företagets aktiva miljöarbete på ett tydligare sätt och underlätta de sociala relationerna att formas. För att attrahera deltagare är det viktigt för företagen att andra företag vill delta och att de känner tillit till projektägaren.

# Abstract

**Titel:** Interorganizational cooperation, motives and benefits - A case study in corporate expectations of participation in development projects in Triple Helix structure

**Authors:** Emma Jakobsson och Linnéa Myhrman

**Supervisor:** Nataliya Gala

**Subject:** EXC- Degree Project, Business Administration, Bachelor – 15 HE

**Key words:** Interorganisational cooperation, Project cooperation, Triple Helix, Soft values, Advantages

Public project ownership is a way to speed up the environmental innovation and contributing with a more sustainable society and development. Project collaboration between business, public and college belongs to the Triple Helix model, which is considered to be an effective form of collaboration where invested resources can give greater returns. Companies participating in this kind of collaborative can improve their competitiveness, for example through the availability of new information and through active environmental work. Despite these benefits, project owners find it difficult to recruit participants to such projects in environmental development. Increased understanding of business expectations can give opportunities to a better communication from the project owner about the benefits that may arise. The knowledge about what expectations there is can enable for the project owners to add further benefits, which benefit the companies as well as the project owner's ability to recruit future participants, and not to forget increase the environmental development. However, there is a clear valuation issue about benefits such as contact creation, "Green Marketing" and learning. The valuation problem makes decision making difficult for decisions about abstract benefits, rather than those that can be clearly valued in monetary terms.

The study has used a hermeneutic interpretation perspective and a qualitative approach with a case study that used research design. The case study has been carried out in a project collaboration, where the project objective is to develop a tool for management work with continuous energy savings. Six companies participated in the project and interviews have been conducted with all six business leaders.

The study shows that all participating companies have goals similar to project collaboration and that corporate identity influences the decision to participate. There were economic motivations to participate but they prioritized differently. Advantages expected from project collaboration include image, sharing experience and new contacts to use in the future. We see that the project owner can provide more perceived benefits by making clearer business active environmental work more visible and facilitating social relations. To attract participants, it is important for companies that other companies want to participate as well and that they trust the project owner.

# Innehållsförteckning

Förord .....	i
Sammanfattning.....	ii
Abstract.....	iii
1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Kontext till fallstudien .....	3
1.3 Problemdiskussion.....	3
1.4 Forskningsfrågor.....	4
1.5 Syfte.....	4
2. Metod.....	5
2.1 Vetenskapligt synsätt.....	5
2.2 Forskningsdesign .....	5
2.3 Undersökningsansats .....	6
2.4 Datainsamling.....	6
2.5 Urval .....	7
2.6 Forskningsetiska principer.....	8
2.7 Analys- och tolkningsmetoder .....	8
2.8 Källkritik.....	8
2.9 Tillförlitlighet och överförbarhet.....	9
3. Teoretisk referensram .....	10
3.1 Litteraturinsamling .....	10
3.2 Företaget och dess omvärld .....	10
3.2.1 Miljöpåverkan.....	11
3.3 Interorganisatoriska projektsamarbeten.....	12
3.4 Interorganisatoriska projektsamarbeten med offentlig projektägare .....	13
3.4.1 Triple Helix .....	13

3.4.2 Offentlig projektägares bidrag till projektsamarbeten .....	14
3.5 Interorganisatoriskt lärande .....	15
3.6 Interna förhållande i företaget .....	17
3.7 Analysmodell.....	17
4. Empiri .....	19
4.1 Företagsbeskrivning .....	19
4.2 Företaget och dess omvärld .....	19
4.3 Interorganisatoriska samarbeten .....	21
4.4 Interorganisatoriska samarbeten med offentlig aktör .....	23
4.5 Interorganisatoriskt lärande .....	24
4.6 Interna förhållande i företaget .....	25
5. Analys.....	27
5.1 Inledning.....	27
5.2 Företaget och dess omvärld .....	27
5.3 Interorganisatoriska samarbeten kring utveckling.....	28
5.4 Interorganisatoriska samarbeten med offentlig aktör .....	29
5.5 Interorganisatoriskt lärande .....	31
5.6 Interna förhållande i företaget .....	32
6. Slutsats.....	34
6.1 Besvarande av forskningsfrågorna .....	34
6.2 Reflektion över studiens genomförande .....	36
6.3 Förslag till fortsatta studier.....	36
7. Litteraturförteckning.....	37
Bilaga 1. Intervjuguide .....	1
Figur 1- Analysmodell.....	18



# 1. Inledning

*Inledande kapitel ger kontexten till problemområdet och centrala begrepp introduceras. I problemformulering och syfte återfinns en djupare beskrivning om hur studien bidrar till att minska den aktuella forskningsluckan.*

## 1.1 Bakgrund

Jorden är lånad av framtida generationer och vi måste med varsamhet ta hand om den för att främja tillväxt och utveckling utan att äventyra framtida generationers förutsättningar (Peattie & Koch, 1998). Samhällets miljömedvetenhet är ett relativt nytt fenomen och det var först under senare delen av 1980-talet som ämnet började tas på allvar. Detta efter att FN publicerade sin första rapport om klimathoten 1987 (Peattie & Koch, 1998). På 90-talet började miljömedvetenheten spela en stor roll i samhället och för konsumenterna köpbeteende (Do Paco, Barata Raposo & Filho, 2008). Det är på grund av den medvetne konsumenten och skiftat samhällsfokus som hållbarhet har trätt in i företagens strategier (ibid). Ett aktivt ansvarstagande för miljön är något kunder idag snarast kräver, till skillnad från tidigare när det snarare gav konkurrensfördelar och såg som en filantropisk handling. Detta har lett till vad Do Paco, Barata Raposo och Filho (2008) kallar för *Grön marknadsföring*, att företag uppfyller miljökrav för att uppnå finansiella fördelar. Resultaten kan vara kortsiktigt ekonomiska men det finns även potentiella bidrag till långsiktig lönsamhet som är svårare att värdera.

Offentligt finansierade och ledda projekt är ett sätt att främja innovationstakten inom miljöutvecklingen. Ett exempel på sådant samarbete mellan aktörer från näringsliv, offentlig aktör och universitet eller högskola benämns Triple Helix. Modellen anses vara en effektiv form av samverkan som skapar synergier med större avkastning på kompetenser och satsade resurser än vad parterna kunnat åstadkomma var för sig (Etzkowitz, 2000). Det ökade utbytet mellan de tre typerna av aktörer ökar regionens innovationstakt och bidrar till ökad tillväxt (Hagedoorn, Link, & Vonortas, 2000). Konkurrenskraften ökar på så sätt för såväl företag som regionen.

Företag kan genom samarbeten med offentliga aktörer få utvecklingsfördelar som gör det enklare att positionera sig som ett tillväxtföretag eller att behålla marknadsledningen (Prabhu, 1999). Tillgång på information, andras erfarenheter och kontaktnätet kan utveckla synen på interna utmaningar och möjligheter vilket gör att de enklare kan identifieras och agera på (Hagedoorn, Link, & Vonortas, 2000). Det kan vara ett sätt att påverka sin företagsimage inför intressenter då samarbeten med offentliga aktörer kan ses som legitimerande (Ankrah, Burgess, Grimshaw, & Shaw, 2013). Trots dessa fördelar av interorganisatoriskt lärande upplever offentliga projektägare svårigheter med att rekrytera deltagande företag till projektsamverkan. En projektägare vi talat med menar att det är vanligt att ett trettiotal företag tillfrågas för att projektet skall få en handfull deltagare. Det är möjligt att svårigheterna grundar sig i en bristande kunskap om vilka förväntningar företagen har när de fattar beslut om att delta eller avstå projektsamarbetet.



En förbättrad förståelse kan leda till en tydligare kommunikation i projektsamarbetets inledande fas och en ökad möjlighet att tillgodose de behov som finns. Detta kan bidra till att företagen upplever fler eller tydligare fördelar i projektsamarbetet. Något som gynnar företagen så väl som projektägarens möjlighet att få deltagare till framtida projekt, regionens tillväxt och inte minst miljön!

I ett projektsamarbete där exempelvis målet är att framställa ett nytt material som är överlägset det marknaden erbjuder idag är fördelarna med interorganisatoriska samarbeten enkla att se, de förväntade fördelarna är dock inte alltid så tydliga. Deltagande i ett miljöhållbarhets projekt med en offentlig projektägare tillför värde till deltagande företag i form av exempelvis kontaktskapande, imageförstärkande uppmärksamhet och lärande (Levén, Holmström, & Mathiassen, 2014). Fördelar som är mer problematiska att beräkna i monetära termer och härleda tillbaka till situationen där de uppstod. Svenskt Näringsliv belyser i sin rapport *Affärsstyrning – Om verksamhetsstyrningen och företagens mjuka resurser* (2013) svårigheterna med att värdera icke ekonomiska fördelar vid beslutsfattande. Rapporten menar att, vad de kallar mjuka värden, blir allt mer strategiskt viktiga när företagandet blir allt mer kunskapskrävande. Problematiken uppstår när dessa aspekter inte får den vikt vid beslutsfattandet som det borde ha på grund av svårigheterna med att beräkna deras potentiella värde. Detta är en svårighet både företag och projektägare upplever.

Vi har valt att benämna nyttor eller mjuka värden som kan uppstå i interorganisatoriska projektsamarbeten som *fördelar*. Detta för att begreppet innefattar finansiella så väl som icke finansiella fördelar och ingen term ännu definierats på ett tydligt sätt inom området. Fördelar innefattar exempelvis lärande, imagepåverkan, kontaktskapande, idégenerande och förbättrat beslutsunderlag. Alltså aspekter av, i det här fallet, samarbetet som i förlängningen kan leda till ökad konkurrenskraft, kostnadsbesparingar, mer framgångsrikt förändringsarbete, affärsmöjligheter eller liknande. På grund av ämnets komplexitet gjordes en förstudie som ett sätt att genom samtal med erfarna projektdeltagare och projektledare få grepp om problematiken. Vad för fördelar förväntar sig företagen när de beslutar att delta i interorganisatoriska projektsamarbeten? Rådande uppfattning bland individer vi samtalade med är att beslutet om deltagande till stor del ligger hos högsta ledningens drivkraft och upptäckarglädje till att utforska utvecklingsmöjligheter, alternativt ett genuint engagemang för miljöfrågor. Ledningens förhoppning upplevs ofta vara att deltagandet skall bidra till lönsamhet på lång sikt och ha en positiv påverkan på företagets image eller attraktionskraften av framtida arbetskraft.

För att förstå vad företagsledningar förväntar sig för fördelar av att delta ett projektsamarbete inom miljöutveckling genomförs en fallstudie med sex deltagande företag. Studien har ett tvärvetenskapligt perspektiv inom inriktningarna organisation och ledarskap och marknadsföring vilket ger möjligheten att skapa en bredare förståelse för förväntningar inom olika områden.

## 1.2 Kontext till fallstudien

En offentligt finansierad projektägare med fokusområde som innefattar förnyelsebar energi genomför under 2017–2018 ett projekt för framtagande av ett ledningsverktyg för kontinuerliga energibesparingar. Deltagare förutom projektägaren är en beteendevetare från en närliggande högskola, en stor energileverantör, en aktör inom visualisering och sex stycken industriföretag som är verksamma i regionen. Projektmålet är att ta fram ett visuellt verktyg som i realtid visar energiförbrukning. Syftet är att detta skall påverka till beteendeförändring hos de som ser visualiseringen. Kartläggningen av vad som förbrukar vilken mängd energi skall kunna användas för att ge företagsledningarna ett förbättrat beslutsunderlag vid investeringar eller förändringsarbete. På nationell nivå uppskattas merparten företag kunna sänka sin energiförbrukning men minst 15 – 20 procent. Trots detta är det idag få företag som väljer att arbeta med energieffektivisering. Orsakerna påstås vara avsaknad av fokus i ledningsgrupperna och att det saknas en ”energikultur”.

## 1.3 Problemdiskussion

Samarbeten mellan näringsliv, offentlig aktör och högskola används för att höja innovationstakten inom miljöutveckling. Vilket gynnar samhället på flera plan, både genom miljöinnovationerna och genom ökad tillväxttakt i regionen. En kunskapslucka finns kring vilka förväntningar företag har om fördelar som kan uppstå i projektsamarbeten som genomförs i en Triple Helix struktur. Problematiken grundar sig i att studier på ämnet har genomförts efter att fördelarna redan har uppstått. Detta får till följd att projektägare har svårt att anpassa sin kommunikation för att på ett transparent sätt belysa de fördelar som kan uppstå när de rekryterar deltagare till projektsamarbeten. Något som genom en tydligare bild av vad projektet kan komma att innebära ge företagen ett förbättrat beslutsunderlag kring deltagandet.

Projektägarna upplever idag ett svalt intresse där en överhängande majoritet av de tillfrågade nekar deltagande, eventuellt på grund av svårigheter att uppskatta kostnader och fördelar av deltagandet. En förbättrad förståelse för företagens förväntningar kan leda till en tydligare kommunikation i projektsamarbetets inledande fas och en ökad möjlighet att tillgodose de behov som finns. Förmedlingen av denna kunskap kan ge en större förståelse och därmed ett ökat förtroende och ökad vilja att delta. För att bidra med kunskap om företagens förväntningar genomförs fallstudien därför ifrån deltagande företags perspektiv. Sex företags förväntningar på fördelar som kan komma att uppstå i ett projektsamarbete inom miljöutveckling undersöks genom semistrukturerade intervjuer. I det aktuella forskningsläget framgår fördelar som företag upplevt genom interorganisatoriska samarbeten. Exempelvis organisatoriskt lärande och i förlängningen tillväxt för företaget (Gareis, 2010). Samt att värdet av en offentlig projektägare som tillför kompetens, resurser och aktuell forskning utan att bedriva konkurrerande verksamhet (Prabhu, 1999). Idag är det oklart vilka fördelar som företag förväntar sig innan projektet är slutfört.

#### 1.4 Forskningsfrågor

*Hur kan projektägare utveckla sitt arbete med kommunikation och tillförande av fördelar för att påverka företags vilja att delta i projektsamarbeten inom miljöutveckling?*

*Vad förväntar sig verksamhetsledare för fördelar i ett projektsamarbete inom miljöutveckling?*

#### 1.5 Syfte

Syftet är att öka förståelsen för hur offentliga projektägare kan kommunicera och tillföra ytterligare upplevda fördelar för deltagande företag projektsamarbete inom miljöutveckling. Kunskap skall tillföras genom en fallstudie som undersöker förväntningar på fördelar som företag har i inledande fas.

## 2. Metod

### 2.1 Vetenskapligt synsätt

Då anledningarna till att samarbeta över organisationsgränserna kan variera beroende på företagets situation och syfte med samarbetet användes i denna studie ett hermeneutiskt tolkningsperspektiv. För att kunna besvara forskningsfrågorna har denna tolkande ansats behövt användas då detta arbetssätt möjliggjorde en förståelse för företagets situation. Deltagarnas perspektiv samt förväntningar som låg till grund för deltagandet i energibesparingsprojektet projektsamarbetet kunde synliggöras. Det hermeneutiska tolkningsperspektivet har sin grund i att *förstå* människans beteende och gav utrymme för kunskapsuppfattning såväl som egna tolkningar (Bryman & Bell, 2005). Tolkningarna möjliggjorde förståelse för intervjudeltagarnas motiv samt förväntningar och skapades som en motreaktion mot positivismen och den naturvetenskapliga synen på den sociala verkligheten (Bryman & Bell, 2005) Genom att ställa frågan *varför* eller *hur* till intervjudeltagarnas svar och tillgängliga texter kan en förståelse för dennes perspektiv skapas (Bryman & Bell, 2005).

För att kunna svara på vilka fördelar företagsledningen ser i att delta i projektsamarbeten över organisationsgränserna har ett kvalitativt angreppssätt valts. Detta angreppssätt användes med syfte att kartlägga dessa ospecificerade fördelar som upplevdes. Detta arbetssätt gav även chans till att studera sociala kontexter och samspel mellan individer som projektsamarbete involverar (Bryman & Bell, 2005).

### 2.2 Forskningsdesign

För att uppnå studiens syfte i att undersöka de motiv företagsledningen har för att delta i projektsamarbete behövdes en insamlingsmetod som gav möjlighet till djupgående information samt gav utrymme för tolkningar av abstrakta mönster och fördelar. För att besvara forskningsfrågorna krävdes en design som kunde synliggöra synergier samt skapade en helhetsbild över företagets liknande eller skiljande motiv och förväntningar.

Valet av forskningsdesign beslutades i samråd med projektkoordinatorn hos den offentliga projektägaren som hade större insikt i organisationens arbetsprocesser och pågående projekt. Beslutet blev att genomföra en fallstudie vilket innebar att alla intervjudeltagare valt att medverka i projektet intervjuas, fördelen är att alla tagit del av samma information och befinner sig i samma kontext. Alla deltagande företag hade därmed tagit ställning till samma information i sitt beslutsunderlag att delta. En fallstudie innebär att ett enskilt händelseförlopp har valts ut för att studeras (Bryman & Bell, 2005). Denna design är en väl använd metod inom företagsekonomi då den lämnar utrymme för komplexitet och detaljer hos den specifikt utvalda miljön (Bryman & Bell, 2005).

Det som talade emot fallstudie var att det endast undersöker ett specifikt fall och alltså inte kunde ge någon absolut sanning då varje fall och projektsamarbete skiljer sig åt när

visioner och deltagare varierar. Alternativet var att genomföra en bredare studie där urvalet bestod av representanter från företag som medverkade i olika projekt. Ett sådant arbetssätt riskerade dock att bli osammanhängande eftersom intervjudeltagarna i sådana fall skulle ha deltagit i projekt med skilda syften och tillvägagångssätt.

### 2.3 Undersökningsansats

Då det var svårt att på förhand veta vilka fördelar företagen skulle ange har bearbetning skett med en abduktiv ansats vilket innebär att teori och empiri har kompletterat varandra. Det empiriska utvalda fallet har arbetats i relation till teoretiska föreställningar och begrepp (Bryman & Bell, 2005). Detta arbetssätt gav en kombinationen av fördelarna från såväl en induktiv och deduktiv ansats (Dalén, 2007). Insamling, kodning och analys av data arbetades parallellt fram. Data från teori och empiri slogs samman för att möjliggöra urskiljandet av mönster och avvikelser. Den teoretiska referensramen har i första hand tagits fram före insamlingen av empiri men har kompletterats under och efter intervjuernas genomförande. Detta på grund av att inte alla intervjudeltagares svar förutsetts i den första teorisökningen, framförallt inom ämnet grön marknadsföring.

### 2.4 Datainsamling

En inledande fördjupning om frågeställningen skapades genom att aktuellt forskningsläge kompletterades med en enklare förstudie. Förstudien bestod av konsultationer genomfördes med individer som har både erfarenhet som representant för näringslivet och även offentlig aktör i interorganisatoriska projektsamarbete. Till dessa konsultationer fanns inget förberett underlag i form av frågor eller hypoteser som konsultationen följde. Konsultationerna liknade vanliga samtal där ämnets aktualitet och forskningsläge diskuterades. Syftet med denna förstudie av enklare variant var att erhålla en bättre förståelse för de teman som studien vidrör. Detta med anledning av att kunna skapa mer välformulerade forskningsfrågor. Detta syfte uppnåddes när de deltagande individerna på ett generöst sätt delade med sig av sina erfarenheter. Nedan ges en översikt av förstudiens konsultationer. Första kontakten med en av projektägarens rutinerade projektledare skedde 30 januari 2017. Under samtalet diskuterades problemformuleringen för studien och lämpliga former för studiens genomförande. Det aktuella projektsamarbetet föreslogs då det bestod av ett lämpligt antal parter för studiens tidsbegränsningar och befann sig i ett lämpligt skede vilket innebar en relativ tidigt fas i projektet. Under februari till april hölls sedan fler samtal med universitetslektorer mer stor erfarenhet om projektsamarbeten och framförallt värderingsproblematiken som råder idag. Projektledaren för det aktuella projektet informerade om projektets mål och deltagare samt verksamheten i allmänhet. Samt beteendevetaren som ingår i det aktuella projektsamarbetet resonerade kring sina tankar om projektet och liknande samarbeten vid ett separat tillfälle.

Sammantaget gav dessa möten en viktig insyn i de mer praktiska aspekterna av beslutandet kring och förväntningarna på interorganisatoriska projektsamarbete med offentlig projektägare. Viktig eftersom kunskapsluckan i aktuell forskning annars hade

gjort det svårt att utforma studien på ett lämpligt sätt. Dessa möten underlättade sökandet av aktuell forskning och när majoriteten av denna var insamlad utformades intervjuguiden (se bilaga 1). Intervjuguiden utformades efter de tematiseringarna som gick att utskilja efter att förstudien genomförts samt den teoretiska referensramen var väl påbörjad. Dessa tematiseringar som gick att separera fanns i åtanke under framtagningen av intervjufrågor. Även då intervjufrågorna inte var uppdelade i kapitel i den bemärkelse att de ligger under separata rubriker så finns det ändå en tydlig struktur och beröring till de teman som gick att synliggöra. Att skapa intervjufrågor efter olika teman var ett arbetssätt som både Bryman & Bell (2005) och Dalén (2007) förespråkade. Semistrukturerade intervjuer genomfördes med anledning av att det erbjöd mer stöd och guidning under intervjutillfället i form av intervjuguiden som kunde kompletteras med följdfrågor. Denna guidning upplevdes som en kvalitetssäkerhet när relativt oerfarna intervjuare ska genomföra insamlingen. Vidare har data samlats ifrån dokumentgranskning av presentationsmaterial, finansieringsansökan för projektet samt företagets och projektägarens hemsidor.

En semistrukturerad pilotintervju genomfördes på högskolan den 22 mars 2017. Intervjudeltagaren var en erfaren projektdeltagare som vi inte tidigare varit i kontakt med i studiens syfte. Intervjun gav en möjlighet till att justera eventuella otydliga frågor eller komplettera med övriga frågor innan studiens intervjudeltagare tillfrågades. Resultaten från denna intervju var alltså inte med i studiens empiriavsnitt. Pilotintervjun gav en första indikator på vilken typ av svar som var att förvänta sig av resterande intervjudeltagare och säkerställa att frågorna var avgränsade till studiens syfte. Att genomföra en pilotintervju skapade en säkerhet i att intervjuguiden var väl utformad (Dalén, 2007).

Dokumentation som granskats består av projektansökan, PowerPoint presentationer samt effektutvärderingar av tre tidigare utvecklingsprojekt som bedrivits hos projektägaren. Effektutvärderingarna används inte i empirin utan har varit en del i förståelsen för denna samarbetsform och hjälpt till i ett tidigt stadie för utformande av fortsatt arbete. Företagets hemsidor har överskådligt granskats, i första hand för att bekräfta uttalanden av företagets identitet och engagerat miljöarbete.

## 2.5 Urval

Projektledaren försåg oss med kontaktuppgifter till företagsrepresentanterna och meddelade att vi skulle genomföra studien. Intervjuer genomfördes med representanter från de samtliga sex medverkande industriföretagen i projektsamarbetet. Urvalet av intervjudeltagare bestod därmed av en totalundersökning då representanter från samtliga medverkande företag kunde kontaktas och ingen valdes bort (Dalén, 2007). Intervjuerna gjordes på plats hos företagen och varade i cirka 30 minuter och bandades med individernas tillåtelse. På så sätt kunde full fokus läggas på att ställa följdfrågor och bekräfta att svaren uppfattats på avsett sätt (Dalén, 2007). Detta säkerställde även att inga svar förlorades utan kunde lyssnas på flera gånger så analysen kunde göras mer ingående. En av intervjuerna genomfördes per telefon med anledning av det långa

geografiska avståndet och svaga kommunala förbindelser. Intervjuerna har sedan transkriberats och analyserats.

## 2.6 Forskningsetiska principer

För att bedriva etisk forskning finns det fyra krav som måste uppfyllas. Dessa krav är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Bryman & Bell, 2005). Innan intervjuer har intervjudeltagarna informerats om studiens syfte och hur materialet kommer att användas. Individer vars svar använts i studien har tagit del av transkriberingarna och bekräftat att inga missförstånd finns i materialet, därmed har respondentvaliditet uppnåtts. För att skydda intervjudeltagarnas har ett aktivt val gjorts i att inte numrera dem i empirikapitlet t.ex. Intervjudeltagare 1, Intervjudeltagare 2 etc. Detta med anledning att fallstudien sker i ett pågående projekt och att utlovad anonymitet inte kan äventyras. Hade intervjudeltagare numrerats i en sådan situation så att intervjudeltagare svar gick att följa hade anonymiteten hos detta företag troligen äventyrats.

## 2.7 Analys- och tolkningsmetoder

Det empiriska materialet förbereddes genom att lyssna igenom den bandinspelningen som gjordes intervjuerna, därefter påbörjades arbetet med transkriberingen. Efter transkriberingen jämfördes intervjudeltagarnas likheter och olikheter med varandra och mönstren gick att urskilja. Det empiriska materialet sorterades in under rubriker som under arbetets gång har förändrats och anpassats så att samma rubriksättning skall kunna användas i såväl teori, empiri och analys. Parallellt med att det empiriska materialet sammanställdes plockades relevanta citat ut.

Analys har gjorts genom att teori och empiri har ställts i förhållande till varandra för att urskilja mönster och avvikelser. Den abduktiva ansatsen har använts så empiri och teori flätats samman under insamlingen (Dalén , 2007). En tematisk analys användes vilket innebär att insamlad data organiserats och strukturerats utifrån gemensamt framträdande teman som skapas under intervjuerna (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012) Denna analysmetod var relevant för studiens syfte att kartlägga vilka fördelar som företagsledningen upplever genom att medverka i projektsamarbete.

## 2.8 Källkritik

Då projektsamarbetet hade ett begränsat antal deltagare kunde en totalundersökning genomföras. Alla intervjudeltagare är verksamhetsledare vilket innebär att de är väl insatta i både projektet och resonemanget vid beslutsfattandet inför projektet vilket ökar tillförlitligheten. Trots denna tillförlitlighet har ett kritiskt förhållningssätt funnits mot insamlat material då det kan förekomma att intervjudeltagare förskönar verkligheten.

Stora mängder vetenskapligt granskat material har samlats in och bearbetats under arbetsprocessen. Under studiens gång har material som inte ansetts relevant till frågeställningen valts bort ur den teoretiska referensramen med syfte att skapa tydligare struktur och hålla studien fokuserad. Bortsållat material har sparats och återbesökts vid behov för att undvika att relevant material gick förlorat.

Vi kan se en begränsning i vårt material i och med det faktum att vi inte intervjuat några av de företag som tackade nej till att delta i projektsamarbetet. Detta på grund av studiens begränsade omfattning. Hade alla tillfrågade verksamhetsledare intervjuats hade en tydligare urskiljning kunnat göras mellan de som valde att delta och de som valde att avböja.

## 2.9 Tillförlitlighet och överförbarhet

För att uppnå tillförlitlighet i denna kvalitativa studie används begreppen tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och slutligen möjligheten att styrka och bekräfta (Bryman & Bell, 2005). Vid intervjuerna har ljudupptagningar gjorts och transkriberingen har påbörjats inom ett dygn från utförd intervju och lyssnats igenom av båda författarna. Transkriberingarna sändes sedan till respektive intervjudeltagare för att bekräfta att inga missförstånd förelåg. Således uppnåddes validitet och resultatet kan anses som tillförlitligt. Överförbarhet är svårt att uppnå i kvalitativa studier då kontext och individer förändras. Vi har arbetat för att på ett transparent sätt redogöra för de val som gjorts under arbetsprocessen för att läsaren själv ska kunna ta ställning till om denna studies överförbarhet.

Pålitligheten förstärks av att utomstående personer genom arbetsseminare, handledare och personliga kontakter med relevanta kunskaper om akademiskt skrivande läst, granskat och bedömt kvalitén på processen. Med undantag för telefonintervjun har de fysiska intervjuerna gett ett mer pålitligare material eftersom de muntliga svaren förstärkts med kroppsspråk och mimik vilket var en rikare form av kommunikation. Den semistrukturerade intervjuguiden med möjlighet att ställa öppna följdfrågor höjer möjligheten till att styrka och bekräfta. Detta genom att använda öppna frågor som inte indikerar på ett ledande svar samt att intervjudeltagare kunde ge svar som var oväntade. Till skillnad från en helt strukturerad intervju där denna möjlighet hade varit begränsad.



## 3. Teoretisk referensram

### 3.1 Litteraturinsamling

Då studien genomförs med ett tvärvetenskapligt synsätt mellan organisation och marknadsföring har litteratursökning skett i enlighet med de båda perspektiven. Med anledning av bristen av tidigare forskning som behandlar valt perspektiv sökning av relevant forskning skett utan tidsbegränsning för att inte ytterligare begränsa omfånget av användbart material.

Företagsekonomiska databaser har använts, i första hand Primo, Science Direct och ProQuest. Nyckelbegrepp har brutits ned till sökord och kombinerats med varandra. Kedjesökningar har sedan gjorts från relevanta källor för att utöka sökområdet.

Sökord som användes: Image, Reputation, Identity, Diffusion of Innovations, Triple Helix, Interorganizational Learning, Legitimacy, Network, Alliance.

Efter att empirin samlats in har komplettering av ytterligare litteratur sökts. Sökorden som användes då var: Green Marketing och Recruitment

### 3.2 Företaget och dess omvärld

Företagsidentitet är den kollektiva syn medarbetarna har på den egna organisationen i förhållande till dess omvärld (Dursum , Igres, & Emin, 2013). Medarbetare vägleds av identiteten då det finns en förutfattad mening om hur deras organisation förväntas agera. Handlingarna och medarbetarnas sätt att uttrycka företagets identitet förstärker den och vägleder på så sätt framtida handlingar. Dursum, Igres & Emin (2013) menar att detta med tiden gör att företagets identitet blir allt mer utpräglad och att företaget på så sätt differentierar sig inför sina intressenter. Hur medarbetarna uppfattar den egna organisationens karaktär är alltså en viktig aspekt i vilka strategier företaget väljer för att konkurrera inför sina intressenter.

Företagsidentitet är nära kopplat med begreppet image som avser hur omvärlden ser på organisationen. Abratt och Kleyn (2012) menar att image byggs upp av känslor och associationer som företaget framkallar hos allmänheten. Synen på företaget och dess verksamhet kan skapas av till exempel specificerar fördomar, tidigare kunskaper, historia och tillgängliga fakta. Medarbetarnas syn på den egna verksamheten styr deras handlingar som sedan påverkar företagets image (Appel-Meulenbroek et al., 2010). Enligt Maxwell och Knoxs (2009) kan image påverka företagets ekonomiska ställning, produkter, innovationsförmåga, miljöarbete och personalens beteende. Maxwell och Knox (2009) poängterar att verksamhetsledare behöver identifiera företagets mest attraktiva egenskaper och utifrån dessa egenskaper arbeta med företagets varumärke tillsammans med medarbetarna. Abratt och Kleyn (2012) stöder Maxwell och Knoxs (2009) resonemang och menar att det är viktigt att de anställda är medvetna om varumärkets

betydelse och att alla arbetstagare delar samma uppfattning om dess innebörd. För att företagets image enligt Demuijk & FASTERLING (2016) skall uppfattas som legitimt behöver företagsidentiteten och image stämma överens och företaget bete sig i linje med intressenternas förväntningar. En samhällsnyttig satsning räcker alltså inte för att verka legitimerande, projektets mål måste överensstämja med företagets kärnverksamhet och intressenternas förväntningar (Svensson, Jakobsson & Åberg 2001). Legitimiteten eller hur intressenterna betraktar företaget går dock aldrig att styra helt då det är en komplexprocess delvis utom den egna kontrollen (Demuijk & FASTERLING, 2016). Förmedling av företagsidentiteten kan ske genom exempelvis policys, handlingar, certifikat och exempelvis ett uttalat arbete med CSR (Corporate Social Responsibility) (Hagedoorn, Link, & Vonortas, 2000).

### *3.2.1 Miljöpåverkan*

Miljöpåverkan är en aspekt i hur intressenter uppfattar företags image och legitimitet, om företaget betraktas som en ansvarstagande verksamhet eller inte. Ankras et al (2013) hävdar att miljöpåverkan har en stor betydelse för legitimiteten inom tillverkningsindustrin. Verksamheterna är i regel stora resursförbrukare och det kan därför vara betydande skillnader i miljöpåverkan mellan den som tar ett aktivt ansvar och den som inte gör det. Ett aktivt miljöansvar som bedrivs i framkant av utvecklingen inom området kan därför verka legitimerande för företag. Trots detta menar Ankras et al. (2013) att den positiva inverkan på legitimitet, image eller renommé sällan tas i beaktande vid beslut om att samarbeta med offentliga aktörer. Förväntningarna från intressenter har förändrats de senaste åren. Ett aktivt miljöansvar har gått från att vara en konkurrensfördel till att vara norm och något som förväntas från intressenterna. Idag är det inte en fråga om företaget skall engagera sig i miljö och sociala frågor utan snarare hur vilket har lett till nya strategier.

Grön marknadsföring är ett relativt nytt begrepp som ersätter termen hållbar marknadsföring. Do Paco, Barata Raposo och Filho (2008) definierar grön marknadsföring som en strategi, metod eller erbjudanden där företaget beaktar ekologiska och miljömässiga krav för att uppnå ekonomiska fördelar. Fördelarna med att miljöanpassas ur ett företagsekonomiskt perspektiv är flera. Resursförbrukningen kan minskas och kostnadsreduceringen ökar lönsamheten (Ghosh, 2010). Tydliga förändringar kan ses i kunders attityd till miljö vilket gynnar de kunder som profilerat sig som "Gröna företag" vilket leder till konkurrensfördelar. Ghosh (2010) menar att företag blir allt mer medvetna om sitt sociala ansvar och att förmedla detta till intressenter blir en viktig kommunikationsstrategi. Nya lagar stiftas för att driva utvecklingen åt önskat håll. Att marknadsföra sig som "Gröna" men inte leva upp till löftena leder dock till minskad legitimitet hos intressenterna och benämns ofta som "greenwashing". Greenwash har blivit ett allt vanligare begrepp att använda för att beskriva de företag som kommunicerar ut sitt miljöengagemang samt sina hållbara lösningar men i praktiken inte uppfyller det som förmedlas till konsumenterna (Jenkin, Webster & McShane, 2011).

### 3.3 Interorganisatoriska projektsamarbeten

Förändringstakten blir allt högre och konkurrenskraft handlar idag till stor del om att följa med i det som sker på marknaden (Jones, Chonko, & Roberts, 2003). Anpassningsförmågan kan ökas på flera sätt, ett sätt kan vara att samarbeta över organisationsgränserna för att få tillgång till ytterligare resurser och kompetens. Bailetti & Callahan (1993) betonar att vissa samarbeten anses nödvändiga för att höja den tekniska standarden och hålla den utvecklingstakt som marknaden kräver. Men företag deltar även i mängder av andra samarbeten för att utbyta information, knyta kontakter eller samverka kring frågor. Några exempel är nätverk, allianser och forum, de kan ha varierande strategisk betydelse för deltagande aktörer. Företag väljer olika strategier för konkurrens beroende på vilken företagsidentitet och image de har. Vissa företag är med och driver utvecklingen framåt och är tidiga med att implementera innovationer medan andra omvärldsbevakar idén eller produkten anses beprövad. Ankarah et al. (2013) anser att förståelsen för företagets strategier och handlingar är betydelsefulla för förståelsen hur de samarbetar interorganisatoriskt. Ett av samarbetsätten för att driva utveckling framåt är genom projektsamarbeten. Lundin & Steinthorsson (2003) beskriver att projektform skiljer sig från hur kärnverksamheter bedrivs. Projektformens fördelar är att de är lösningsorienterade för att lösa en specifik uppgift till skillnad från kärnverksamheten som bedrivs på ett så legitimerande sätt som möjligt.

Projektsamarbeten bör på så sätt enligt Matinheikki et al. (2016) inte betraktas som en instrumental process utan mer som ett socialt verktyg där fokus bör vara att tillföra värde till deltagarna och bygga långsiktiga relationer. Jones, Chonko & Roberts (2003) betonar att samarbetsförmågan och relationskompetensen ökar när företag samarbetar över organisationsgränserna vilket gör dem med tiden skickligare på att utnyttja fördelar som uppstår i samarbetena. Prabhu (1999) instämmer i att kontakten med andra aktörer underlättas och därmed ökar även viljan att utveckla möjligheter tillsammans med andra. Samtidigt som lärdomarna av deltagandet leder till ökad förståelse för hur denna typ av samarbete kan utnyttjas till organisationens fördel i framtiden. Effekten av dessa fördelar förefaller speciellt påtagliga i branschöverskridande projekt där idéer och lösningar kan få oväntade användningsområden (Levén, Holmström, & Mathiassen, 2014). De idéer som inte kan utvecklas på grund av tekniska eller finansiella begränsningar sparas till framtiden. Gibb, Albers och Sune (2017) ser i sin studie om horisontella nätverk mellan industri och mjölkbönder att de tack vare tillit och att kunna be om extern hjälp för att lära var avgörande faktorer för att åstadkomma de framsteg som gjorts i aktuell sektor.

Ring och Van de Ven (1994) listar i sin studie om hur interorganisatoriska samarbeten bör struktureras, fördelar så som ny teknologi, tillgång till nya marknader, delad risk och tillgång till nya kompetenser. Hagedoorn, Link & Vonortas (2000) hävdar i sin studie om partnerskap över organisationsgränserna att projektsamarbeten kan leda till minskade transaktionskostnader och nya investeringsmöjligheter. Prabhu (1999) instämmer genom att företaget kan se sin verksamhet med nya ögon kan utmaningar hanteras på ett nytänkande sätt och företaget blir skickligare på att upptäcka och hantera investeringsmöjligheter. Svensson, Jakobsson & Åberg (2001) menar att fördelar kan

uppstå som bidrar till minskade kostnader och effektivisering av produktionen. Xu och Yuan (2008) menar att samarbeten möjliggör tillgång till kunskap från andra deltagare som kan användas för att skapa nya produkter, processer och tjänster. Synen på det strategiska värdet av teknik omvärderades inom helt andra delar av företaget tack vare att lärdomar och erfarenheter gick att översätta i andra sammanhang och kapabiliteten redan fanns (Prabhu, 1999).

Utmaningar uppstår alltid när olika kulturer, normer och tolkningar görs och så även i projektsamarbeten. Jones, Chonko, & Roberts (2003) menar att spänningar kan ha sin grund i olikheter så som skillnader i företagskultur, organisationsstorlek, ledarstilar, mål och lägestolkningar. Gemünden, Salomo och Kriger (2005) anser dock att denna osäkerhet som är förknippad med innovationsprojekt även främjar kreativiteten och på så sätt tillför olikheterna ett värde till projektsamarbetet. Martinheikki et al., (2016) menar att bristande tillit mellan parterna är den viktigaste orsaken till att samarbeten avbryts. Mohr & Sengupta (2002) instämmer och menar att när någon part skadar tilliten mellan parterna för att tillgodose sig en kortsiktig fördel kan detta leda till att de går miste om långsiktiga fördelar.

### 3.4 Interorganisatoriska projektsamarbeten med offentlig projektägare

#### 3.4.1 *Triple Helix*

Triple Helix är ett samarbete mellan akademien, näringslivet och stat/myndighet för att gemensamt åstadkomma en resursbesparing eller en innovation i ett kunskapsbaserat samhälle (Etzkowitz, 2000). Relationen mellan de tre parterna skapas ofta på en regional nivå som ett dynamiskt och handelskraftigt samarbete. Gemensamma mål och samordnade resurser har till syfte att öka innovationsförmågan och därmed bidra till regionen eller nationens tillväxt (Etzkowitz, 2000). Målet för varje projekt är att trippelhelix genom synergieffekter skall kunna ge en större avkastning på de satsade resurserna än vad som skulle bli fallet om de tre parterna agerar var för sig. Även företagen kan separat tjäna på samarbetet genom att utvecklingen hjälper dem att behålla marknadsledningen eller att positionera sig som ett tillväxtföretag (Prabhu, 1999).

Det är ofrånkomligt att förtroendet under rekryteringsprocessen, för projektägaren och ryktet av de andra tilltänkta deltagarna påverkar beslutet om att delta eller avstå. Att kommunicera vilka nyttor som kan komma att uppstå och skapa trovärdiga förväntningar på samarbetet är viktigt för att kunna leda projektet framgångsrikt (Levén, Holmström, & Mathiassen, 2014). Det är även viktigt att deltagarna anser att förutsättningarna för samarbetet är strukturerade på ett tillfredställande sätt för att företagsrepresentanterna skall känna att fördelar för den egna verksamheten skall kunna utvecklas/uppstå (Ankrah, Burgess, Grimshaw, & Shaw, 2013). Det är viktigt för projektet att rekrytera aktörer med liknande mål som kan tänka sig att arbeta på nya sätt (Ring & Van de Ven, 1994).

### 3.4.2 Offentlig projektägares bidrag till projektsamarbeten

Regional tillväxt gynnas av att offentliga projektägare finansierar och driver utvecklingsprojekt då takten på förändringsprocesserna ökar och fortlöper smidigare (Levén, Holmström, & Mathiassen, 2014). Czarnizki, Ebersberger och Fier (2007) har under studier i Tyskland och Finland kommit till slutsatsen att samarbeten kring utveckling gör företagen själva mer benägna att öka sina investeringar i forskning och utveckling vilket även gynnar regionen. Triple Helix är en samarbetsmodell med offentlig projektägare. Projektsamarbete sker inom modellen mellan akademi, näringslivet och stat för att med gemensamma resurser åstadkomma en innovation eller resursbesparing (Etzkowitz, 2000). Relationen mellan de tre parterna initieras ofta på en regional nivå och beskrivs som ett dynamiskt och handelskraftigt samarbete. Gemensamma mål och samordnade resurser syftar till att öka innovationsförmågan och bidra till regionen eller nationens tillväxt (Etzkowitz, 2000). Målet för varje projektsamarbete inom trippelhelix-modellen är att genom synergieffekter ge en större avkastning på de satsade resurserna. Deltagande företag kan uppleva fördelar som bidrar till att behålla marknadsledning eller positionera sig som ett tillväxtföretag (Prabhu, 1999). Motiv till att delta i offentligt ägda projektsamarbeten är enligt Levén, Holmström & Mathiassen (2014) innovationsmöjligheter, lokal goodwill och att andra företag redan beslutat att delta.

Offentliga projektägare tillför kompetenser som företag sällan själva har så som närhet till aktuell forskning och modern utrustning. Detta gör dem i regel mer till en mer kostnadseffektiv samarbetspart med mindre risk och större möjlighet för deltagande företag att lära (Prabhu, 1999). Ankrah et al. (2013) bekräftar att de offentliga aktörerna i regel besitter ytterligare resurser och kompetenser som är närmare forskningen vilket kan göra dem till en mindre kostsam samarbetspartner och kan på sikt leda till ökad lönsamhet. Prabhu (1999) menar att samarbete med offentlig projektägare kan vara ett sätt att nå specifik kompetens utan att anställa, alternativt att upptäcka behovet av specifik kunskap. Hagedoorn, Link och Vonortas (2000) menar dock att driva utveckling i offentlig regi i vissa fall kan hämma konkurrensförhållande och leda till marknadsmonopol. Levén, Holmström och Mathiassen (2014) menar i motsats att offentligt stöd är ett effektivt sätt att främja regionens tillväxt och utvecklingstakt och att det finns tydliga fördelar med att aktörerna har lokal kännedom. Studien genomfördes i ett innovationsnätverk i norra Sverige med i förstahand tillverkningsindustrin som deltagare. Projektsamarbete med offentlig projektägare upplevs i vissa fall som en enklare typ av samarbete enligt Prabhu (1999). På grund av att inget konkurrensförhållande råder mellan parterna skapas ett öppnare förhållande och med större informationsöverföring ökar möjligheterna till lärande. Transparensen bidrar även till att minska den upplevda risken och bidrar på så sätt med tillit. Ankrah et al. (2013) menar dock att vissa ser den ökade insynen som problematisk då projektsamarbete med en offentlig projektägare är mer transparent och resultaten inte kan hemlighållas på samma sätt som vid kommersiella samarbeten. Martinheikki et al. (2016) stödjer denna syn medan Coghlan & Coghlan (2015) ser transparensen och det rikare utbytet mellan deltagarna som ett sätt att förbättra fokuseringen på att öka deltagarnas kapabilitet. De menar även att utmaningar kan hantera

proaktivt istället för kontraktstyrt när projektsamarbetet bygger på tillit och att deltagarna blir mer benägna att utforska framtida möjligheter tillsammans. Även Prabhu (1999) identifierar den ökade tilliten i projektsamarbeten med offentliga projektägare som i mindre utsträckning styrda av kontrakt. Istället menar han att det som ett komplement till rena affärsutbyten baseras på vilja att samarbeta och ett engagemang för frågeställningarna. Det finns dock en tydlig problematik kring att de flesta fördelarna som uppstår är relativt svårdefinierade. Eftersom det i första hand rör sig om framtida möjligheter via idéer, förbättrad relation med universitet eller högskola, nätverk med kontakter, övriga kontakter och de övriga synergieffekter som kan uppstå (Ankrah et al., 2013).

Levén, Holmström, & Mathiassen (2014) betonar att förtroende för projektägaren är avgörande för beslutet att delta. En tidigare positiv historia med projektägaren minskar den upplevda risken då det redan finns ett etablerat förtroende att bygga vidare på (Matinheikki et al., 2016). För att projektsamarbetet skall genomföras framgångsrikt är det av stor vikt att projektägaren kommunicerar projektet på ett sätt som skapar realistiska förväntningar på vilka fördelar som förväntas uppstå. Ankrah (2013) instämmer och menar att det är av vikt att projektsamarbetet upplevs strukturerat på ett tillfredställande sätt. Samt att förutsättningarna är sådana att deltagarna förväntar sig att relevanta fördelar skall uppstå genom projektsamarbetet. Ring & Van de Ven (1994) diskuterar vikten av att de deltagande företag har liknande mål och är öppna för att arbeta på nya sätt för att projektsamarbetet skall nå tillfredställande resultat för deltagarna. Vilka fördelar som uppstår i ett projektsamarbete påverkas av vilka de deltagande företag är och relationerna mellan dem. Matinheikki et al. (2016) menar att projekts uppstartsfas är avgörande för projektets upplevda fördelar då det är här personliga relationer skapas och gemensamma förväntningar och tolkningar skapas. Detta bidrar till engagemang och en miljö där nyskapande idéer enklare uppstår och får gehör bland deltagarna. Enligt Gibb, Albers & Sune (2017) bör projektägaren försöka förena deltagarnas olika behov och önskemål för att koordinera informationen på ett sätt som underlättar implementering och skapar möjligheter för deltagarna att skapa personliga relationer. Sociala och personliga relationer är viktiga då tillit och trivsel gör parterna mer benägna att engagera sig och tillföra mer till projektsamarbetet. Den öppnare kommunikationen ger dessutom större kännedom om samarbetsparternas utmaningar och möjligheter vilket ger deltagarna en förbättrad möjlighet att dra nytta av andra aktörers erfarenhet.

Samarbeten utvecklas ofta genom personligkontakt och att i början hjälpas åt med informella uppgifter förknippade med liten risk, med tiden utvecklas tilliten och samarbetena bli mer omfattande (Ring & Van de Ven, 1994). Tilliten är avgörande då organisationen gör sig beroende av andra aktörers beslut och inte längre har full kontroll över den egna verksamheten (Jones, Chonoko, & Roberts, 2003).

### 3.5 Interorganisatoriskt lärande

”Learning is at the heart of a company’s ability to adopt to a rapidly changing business environment.” (Jones, Chonko, & Roberts, 2003). Företag blir allt mer beroende av att

inhämta extern kunskap. Lärandets betydelse för konkurrenskraften är väletablerat i det aktuella forskningsläget. Levén, Holmström & Mathiassen (2014) menar att lärande bidrar till förändring av interna processer och på så sätt till produktutveckling. Detta styrks av Jones, Chonko och Vonortas (2003) och Khanna, Gulati och Nohria (1998) som menar att lärdomar från samarbeten kan användas för att planera arbete annorlunda och att på så sätt bli effektivare i sin verksamhet. Även Esterby-Smith, Lyles och Tsang (2008) instämmer och menar att företag kan öka sin prestation och därmed kapabilitet, men även förbättra sin innovativa förmåga. Idéer och lärdomar kan anpassas till den egna organisationen och leda till utveckling inom såväl process som produkt (Ankrah et al., 2013). Jones, Chonko och Vonortas (2003) menar att drivkrafterna för att delta i strategiska allianser är lärandet som verkar som katalysator som leder till utveckling och tillväxt. Lärande kan alltså ses som den största fördelen i interorganisatoriska samarbeten och är avgörande för att ett samarbete skall ses som framgångsrikt då Xu och Yaun (2008) hävdar ett tydligt samband mellan interorganisatoriskt lärande och lönsamhet. Kunskap överförs mellan aktörerna, nya tankesätt och inspiration leder till utveckling eller nya erfarenheter uppstår emellan aktörerna genom aktiviteter. Qursehi, Kistruck och Bhatt (2016) belyser fördelarna med att samarbeta med företag som skiljer sig från det egna då dessa kan komma med värdefulla nya infallsvinklar. Svensson, Jakobsson & Åberg (2001) instämmer i detta och menar att olikänkande aktörer ser andra möjligheter och upptäcker nya sätt att se på problemställningar. Kapsali (2011) anser att osäkerheten som uppstår vid interorganisatoriska samarbeten gynnas kreativiteten i gruppen.

Khanna, Gulati & Nohria (1998) drar i sin studie slutsatsen att deltagare tillgodosett sig kunskap som ingen deltagare besatt innan samarbetet påbörjades. Ny kunskap hade alltså uppstått under arbetets gång. Jones, Chonko och Vonortas (2003) som studerade synergier i strategiska allianser styrker detta. De menar att ny kunskap uppstår ur de unika förhållandena i samarbetet, aktörerna överför inte endast kunskap mellan sig utan nya lärdomar och erfarenheter skapas. Levén, Holmström & Mathiassen (2014) anser att deltagarnas organisationsstorlekar och kombinationen av likheter och olikheter avgör vilka synergieffekter och lärdomar som uppstår. Lane och Lubatkin (1998) menar att företagets identitet och karaktärsdrag påverkar förmågan att lära och att denna förmåga påverkar hur konkurrenskraftig kapabiliteten blir. Hur mycket lärande respektive aktör kan ta vara på för att förbättra sin kapabilitet är enligt Xu och Yuan (2008) beroende av företagets ålder och deras syn på organisatoriskt lärande. Men lärande uppstår inte bara för att kunskapen finns att tillgå. Jones, Chonko & Roberts (2003) hävdar att en uttalad strategi att aktivt utvecklas och lära av externa källor genererar fler fördelar till den egna verksamheten. Studien drar även slutsatsen att de företag som lär ut mest även är de företag som är tillgodosett sig störst del lärande i interorganisatoriska samarbeten. Easterby-Smith, Lyles och Tsang (2008) instämmer i sin studie om hur kunskapsöverförande sker i interorganisatoriska nätverk att det är de som lär ut som själva är duktigast på att lära sig. De har den mest utvecklade förståelsen för värdet av lärande och förmåga att använda och implementera det i organisationen. De som lär mest effektivt är därmed även de som snabbast upptäcker möjligheter på marknaden som andra kanske missar och anpassar sig därmed vilket leder till konkurrenskraft (Jones, Chonko, & Roberts, 2003). Czarnizki, Ebersberger och Fier (2007) menar att lärande och andra

fördelar som uppstår i interorganisatoriska samarbeten är omfattande nog för att överväga risken att någon utnyttjar ens bidrag till samarbetet för egen kortsiktig vinnings skull. I Martinheikki et al. (2016) med fleras studie finns ett exempel på svårdefinierade fördelar som uppstår i interorganisatoriska projektsamarbeten. Ett problem som diskuterats på möten under flera år fick sin lösning under en tågresas tillsammans med representanter i det gemensamma samarbetet. Exemplet belyser väl fördelarna med att mötas även under informella former.

### 3.6 Interna förhållande i företaget

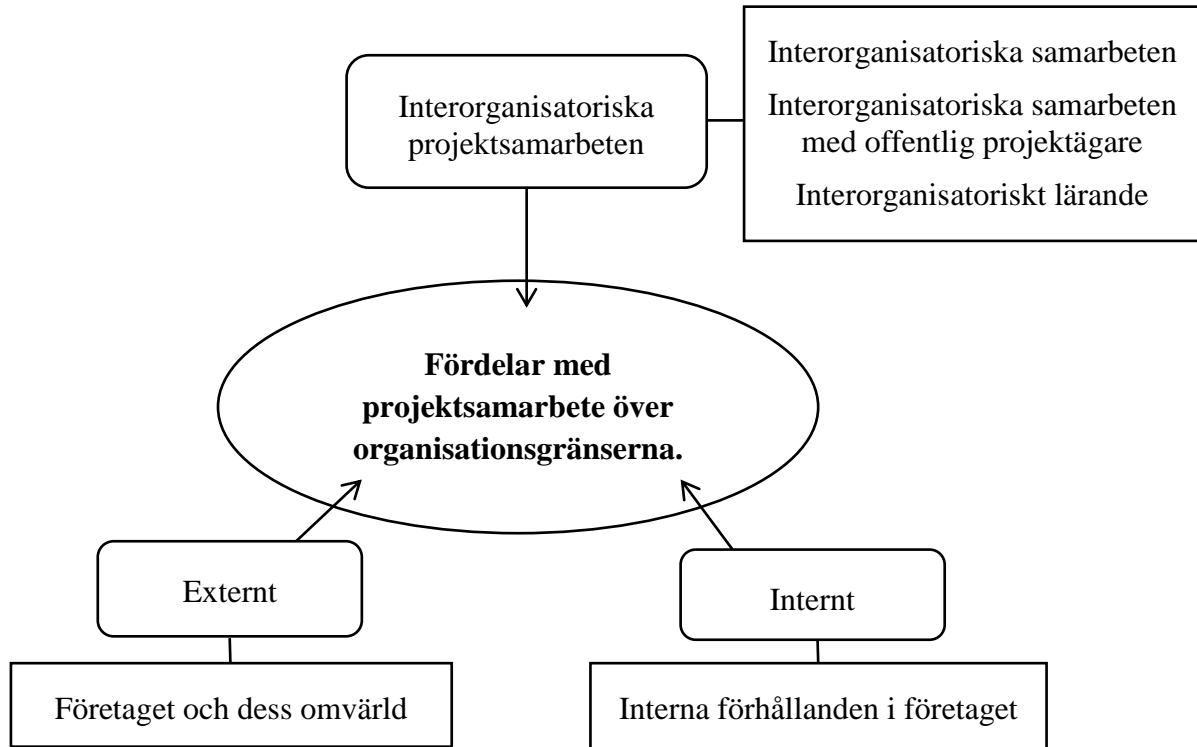
Interorganisatoriska relationer är även relationer mellan individerna som representerar de olika aktörerna. Deras personliga aktiviteter och tolkningar påverkas av tidigare erfarenheter, hierarkisk position, engagemang, graden av bemyndigande och personliga värderingar (Martinheikki et al., 2016) (Levén, Holmström, & Mathiassen, 2014). Detta påverkar i sin tur riktningen på samarbetet genom vilka handlingar väljs för att hantera risker och utnyttja möjligheter som uppstår (Ring & Van de Ven, 1994). Detta gör de individer som deltar som representanter till en viktig del i hur samarbeten utvecklar sig och vilka värden som uppstår. Ledningen hos aktörerna är de som beslutar om vilket strategiskt värde deltagandet i projektet ges (Roberts, 1995). Därmed finns det ett värde i att representanterna i projektet består av högt uppsatta individer i de respektive organisationerna som känner engagemang för projektet och driver det framåt (Prabhu, 1999). Detta ger bättre förutsättningar för att utveckla kompetenser och ta del av övriga fördelar förknippade med att delta i utvecklingsprojekt. Har individerna tidigare positiva erfarenheter av att arbeta tillsammans kan detta medföra att nya samarbeten initieras. Ofta sker detta mellan två individer i ledande positioner i hos de respektive aktörerna (Prabhu, 1999). Ett samarbete som bygger på tillit utöver kontrakt har potential att i större utsträckning utökas utöver projektets initiala mål. Exempelvis kan individerna tack vare deltagandet utveckla specifika kompetenser, relationskompetens, affärsmässigt tänkande och bättre omdöme (Frankel, 2000) i (Jones, Chonko & Vonortas 2003).

### 3.7 Analysmodell

Centralt i vår studie är vilka förväntningar som företag har med beslutet att medverka i offentligt styrda projektsamarbete. Därför har litteratur samlats in och delats upp i följande tematiseringar interorganisatoriska samarbeten kring utveckling, interorganisatoriska samarbeten med offentlig aktör, Företagsidentitet och Marknadsföring, Interna förhållande samt slutligen Lärande i interorganisatoriska miljöer.



Denna modell har skapats för att på ett pedagogiskt sätt få en överblick över den teoretiska referensramen.



Figur 1- Analysmodell

## 4. Empiri

*Resultaten från intervjuerna presenteras i detta kapitel uppdelade enligt studiens teman. Intervjufrågorna återfinns i bilaga 1, Intervjuguide.*

### 4.1 Företagsbeskrivning

Fem av företagen i projektsamarbetet är verksamma inom tillverkningsindustrin, det sjätte arbetar med ledningsverktyg för industri. Företagen är väletablerade i samma region och har många års erfarenhet inom sina respektive verksamheter. Ett par ingår i koncerner som är internationellt etablerade. Omsättningarna varierar stort mellan företagen och antalen anställda varierar från ett tjugotal till cirka 800. Vid en övergripande granskning av företagens hemsidor framgår att flera av företagen anser sig ledande inom produktutveckling och har en tydlig kundfokusering. Majoriteten har ett synligt miljöarbete med exempelvis ISO-certifieringar, miljöpolicys och deltagande i innovativa miljöprojekt. Intervjudeltagarna är män i åldrar uppskattade mellan 35 och 60 innehar alla positioner som verksamhetsledare. Projektsamarbetet är blygsamt marknadsfört. Det finns information om projektets mål på den offentliga projektägarens hemsida men sökningar på företagens hemsidor genererar inga träffar. En sökning på internet i sökmotorer och sociala medier genererar endast en träff på ett protokoll för projektansökans godkännande hos en statlig myndighet.

### 4.2 Företaget och dess omvärld

Fem av intervjudeltagarna beskriver sina företagsidentiteter i första hand som ”innovativa”, ”nyfikna” och ”ansvarstagande”. De anser sig befinna sig i framkant av utvecklingen inom sitt fält och uttrycker detta med ord som ”cutting edge”, ”modiga” och ”topp fem internationellt”. Andra ord som förekommer som beskrivande om företaget skulle ges personliga egenskaper är ”framåtanda”, ”flexibla”, ”lösningsorienterade”. En intervjudeltagare beskriver sitt företag som kostnadseffektivt snarare än innovativt vilket stod ut från mängden. Intervjudeltagarna uttrycker ett genuint miljöengagemang i verksamheterna med att de vill ses som ”ett grönt företag” och ”har företagsmål att minimera miljöpåverkan”. Ett företag gör årliga miljörevisioner i samband med bokslut och beskriver att aktuell projektsamverkan sågs som något mycket positivt av revisorn. Tre av företagens representanter talar om vikten av lokal goodwill och att ta ett personligt ansvar för samhälle och anställda. Uttryck som ”personligt engagerade”, och ”lokala”.

Ansvarstagande, vi bryr oss om våra anställda, vi bryr oss om miljön och så där runt om vad vi förbrukar och förstör.

Projektet stämmer väl överens med företagets mål. På alla aspekter. Hjälpen med extern part som driver på kan vara bra.

Tre av sex företag ser projektet som en möjlighet att synliggöra aspekter av företagsidentiteten för sina intressenter. I första hand nämns miljöansvaret och den lokala förankringen som avgörande för detta beslut. Projektets syfte att kontinuerligt spara energi ses som en väg att förstärka önskad image som ett ”Grönt företag”. Intervjudeltagarna säger sig uppleva en förväntan från kunderna på att företaget skall bedriva ett aktivt miljöarbete. Något som de menar har förstärkts under senare år. Två av intervjudeltagarna särskilt påpekar att miljöcertifiering är en viktig del av kundernas image och företagen som leverantörer konkurrerar de med ett aktivt miljöarbete.

Förhoppningen att vi kommer bli sedda som att det är personligt engagemang som driver detta företaget. Att vi är medvetna om vad som är bra, dåligt, rätt eller fel.

Idag är det inte lön som är den stora biten för att anställa folk utan miljö kommer väldigt högt upp på listan. Och har man då bra arbetssätt runt miljö så blir det en intressant arbetsplats helt enkelt.

Att man syns, att man bryr sig, att man bryr sig om det lokala. I och med att högskolan är med i detta, forskning, Projektägaren är lokal, vi är lokala, vi tänker på vår framtid å så där

Tre av sex deltagande företag har inte för avsikt att marknadsföra sin medverkan i projektsamarbetet. Visar sig projektsamverkan bidra med positiv uppmärksamhet så beskrivs detta som välkommet men det är inget de tre företagen kommer arbeta aktivt för och det var inga förväntningar som verkade som ett motiv till medverkan. Ett företag berättar att de redan idag anser sig ha ett gott lokalt rykte som de anställda skapat utan att någon officiell marknadsföring har skett. Ryktet tros grundas i tidigare medverkan i innovationsprojektsamverkan och miljöprojekt genomförda i både kommunalt samarbete och i samarbete med skolor. Intervjudeltagaren påpekar att de skulle kunna marknadsföra sitt miljöengagemang betydligt mer än de gör idag. De tre företag som inte har för avsikt att marknadsföra sin medverkan beskriver istället fördelarna med att delta som att bestå i verktyget som är projektets mål.

Vi är nog för dåliga på att berätta om det, vi skulle nog kunna skryta med det mer internt iallafall.

Intervjudeltagarna anser att projektets mål till viss del eller stor del stämmer överens med företagets mål och identitet. Beröringspunkter som anges inkluderar ”innovation”, ”lokalt”, ”miljö”. Fem av företagens identiteter beskrivs med liknande adjektiv. Det företag som beskriver sig som kostnadseffektiva ser projektets kostnadsbesparingsmål som överensstämmande med sina mål och miljöfokuseringen. En intervjudeltagare menar att den ”Gröna profilen” idag är en betydande del i att attrahera ny arbetskraft och att de upplever ett värde i att agera på ett sätt som gör att befintlig personal känner stolthet för

företaget. Intervjudeltagaren menar att detta anses vara en stor del i företagets lokala renommé och image då den till största del anses grundas i hur personalen talar om företaget i sina personliga kontakter. En av intervjudeltagarna anser det viktigt att det syns utåt att företaget tar ansvar och är aktiva i den här typen av utveckling. Medan någon annan uttrycker att det skulle vara väldigt enkelt att sluta med den typen av ansvarstagande aktiviteter, att anledningen till att ändå fortsätta är på grund av ett genuint engagemang.

#### 4.3 Interorganisatoriska samarbeten

Två av företagen uppger projektsamverkans mål att skapa ett energieffektiviseringsverktyg som det enskilt största motivet för deltagandet i projektet och andra fördelar som sekundära. Verktuget anses kunna ge ett förbättrat beslutsunderlag som bidrar till att minska energiförbrukningen. Förväntningarna är hos fem deltagande företag att kostnadsbesparingen skall vara lika stor eller större än de upplevda kostnaderna för deltagandet. Två av de deltagande företagen har förväntningar att verktuget på sikt skall bespara betydande kostnader då det går att använda kontinuerligt efter implementeringen, dessa företag har redan påbörjat ett energieffektiviseringsarbete inom verksamheten. Det sjätte företaget menar att de inte är tillräckligt stora energiförbrukare för att projektet skall löna sig enbart på grund av verktuget utan anger inspiration, kontakter och möjlighet till ökad kunskap som största motiven till deltagandet tillsammans med marknadsföringsvärdet som uppstår genom att minska miljöpåverkan. De två återstående företagen anger lärande och pågående arbete med att förändra företagskulturen som huvudsakliga motiv till deltagandet, dessa företag var i startgröparna för att starta ett energieffektiviseringsarbete när de rekryterades till projektsamverkan. Dessa två verksamhetsledare anger beteendevetarens medverkan i projektsamarbetet som avgörande för deltagandet. För de intervjudeltagare som anger miljömål, marknadsföring eller lärande som främsta motiv till medverkan är möjligheten till ekonomiska besparingar välkomna men sekundära. Ett av dessa företag har en omfattande energiförbrukning men anger andra fördelar som mer motiverande för deltagandet än kostnadsbesparingarna. Denne verksamhetsledare menar att beteendevetarens perspektiv var avgörande för beslutet att delta.

Vi hade redan tidigare påbörjat ett arbete med att minska vår energiförbrukning och miljöpåverkan totalt sett. Detta är ett sätt att hitta andra företag som arbetar med samma saker och lyssna på deras idéer och få inslag till vad vi kan förbättra.

Det är bra utifrån ett ekonomiskt perspektiv då företaget sparar pengar på projektet. Vi lämnar även ett stort bidrag till miljön.

All positiv marknadsföring är välkommen. Projektet kan nämnas i viss marknadsföring och i utskick från företaget.

Ett företag uttrycker glädje över att vara med och forma utveckling i ett så tidigt stadium som projektsamarbetet innebär. För ett annat företag är det en principalsak att vara först. En verksamhetsledare uttrycker att det anses fördelaktigt att vara delaktig och påverka utvecklingen. Alternativet anges att vara helt i händerna på en extern konsult med ett färdigt koncept som inte anpassas till verksamheten. Trots kostnaderna att vara med och utveckla något nytt menar samtliga deltagarna att det kan vara än mer kostsamt att implementera färdigutvecklad produkt. Detta förstärks av möjligheten till lärande under utvecklingens gång.

Det är kul att få vara med att påverka och lite så... man lär sig saker... Företaget utvecklas och det driver pengar, energi är ju en ganska stor kostnad för oss.

Det är ju jättebra för då kan man vara med och påverka. Då har man ju bra inflytande på det man gör och sen så är det ju kul att uppfinna hjulet första gången nån gång. Men samtidigt så är det ju också det att kunna dela med sig av det sen på ett bra sett. Och det stoppar ju inte där det kommer ju fortsätta naturligtvis men då har man varit med och fått forma vägen till embryot och där igenom finns det bra förutsättningar.

Det är en principalsak för oss, vi ska vara först i det vi gör.

...just den här bit om att vi kan få tillgång till det här verktyget egentligen med en kostnad av att vi engagerar oss i projektet är ju också en morot. För vart hamnar den här lösningen i för prisläge sen. Och vad är då steget att ta in det och börja om och hur mycket måste vi göra då, nu är vi med på resan med en gång och lär oss

Alla företag ställer sig positiva till deltagarsumman då den inte anses vara allt för hög. Den anses fungera som ett incitament för att vara aktiva så det känns som att de får valuta för sina pengar. Verksamhetsledarna uttrycker tron på att de andra deltagarna kommer resonera likadant och att den i första hand ger en trygghet i att de tidigare okända samarbetsparterna kommer delta aktivt. Samtliga företag har förväntningar på att alla deltagare generöst skall dela med sig av erfarenheter och tankar. I övrigt lägger företagen i regel liten vikt vid vilka de andra deltagarna är, bara det finns några. Fyra intervjudeltagare uttrycker det som viktigt för beslutet att delta att andra företag tror på projektet och väljer att delta. En verksamhetsledare uttrycker att det enda som är viktigt med de andra deltagande i detta projektsamarbete är att de i likhet med det egna företaget är stora energiförbrukare. En annan menar att det viktigaste är att de andra företagen är producerande företag och ser ett värde i om antalet deltagande företag vore större. En intervjudeltagare lägger vikt vid att företagen skall vara av liknande karaktär för att deltagarna skall kunna ha ett utbyte av varandra. Ytterligare en uppskattar att det finns en variation mellan de deltagande företagen då detta ger möjlighet till ett rikare utbyte. I de fall företagen tvekade på deltagandet uppges detta bero på att samarbeten är tidskrävande och tiden knapp.

Summan skapar mer engagemang och vilja att slutföra projektet.

Tror att det (deltagarsumman) gör de medverkande företagen mer angelägna att dyka upp på möten och workshoppar.

Det hade varit intressant att få in fler produktionsbolag. Kanske att det skulle varit med fler företag.

Antalet andra företag var av betydelse så att de inte var själva. Men vilka företagen är hade ingen betydelse.

Hyfsat jämnstora företag som också arbetar med energieffektivisering liksom vi gör annars får vi inte ut mycket utav nätverket.

Så länge de inte var ensamma. Att det är olika företag som ställer upp är bara spännande eftersom att nätverket bli annorlunda, positivt.

#### 4.4 Interorganisatoriska samarbeten med offentlig aktör

Fem av sex dessutom tidigare erfarenhet av liknande projekt med olika projektägare. Samtliga deltagande företag har någon form av tidigare kontakt med projektägaren och menar att de fått en bra känsla för både projektledaren och projektägarens arbete som organisation. Fem anser att det är bra att projektaktören inte är en vinstdrivande organisation. Tre företag menar att de ställer sig neutrala till det faktum att projektägaren är en offentlig organisation. Övriga menar att det är positivt att det är just en offentlig projektägare då det ger en känsla av trygghet och tillförlitlighet. Ett företag påpekar att det anses positivt att en stor offentlig aktör även hjälper mindre näringsidkare. Då de är i större behov av att extern kunskap tillförs för att de skall kunna arbeta med den här typen av frågor. Att projektet var uppbyggt som ett Triple Helix samarbete tillsammans med den närliggande högskolan ses som positivt. Tillgång till forskning och beteendekunskap prioriterades högt av två av deltagarna och var i ett av fallen helt avgörande för beslutet att delta. Denna aktör bedriver redan ett förändringsarbete i verksamheten för att medarbetarna skall ta ett större personligt ansvar. Övriga aktörer säger sig vara relativt neutrala till beteendevetarinslaget men finner det lite intressant då det är nya banor att tänka i.

Vi har också arbetat med projektägaren tidigare och har fått en bra känsla för X som projektledare och det arbete som de gör.

Vi har lärt oss mycket (av projektägaren) och det har bara fortsatt. Vi har varit intresserade att lära oss mer och då har vi sökt oss till sådana stället där vi kan göra det och projektägaren är ett bra sådant ställe.

De (projektägaren) är trygga och har mycket erfarenheter i ryggen. De är bra på det dom gör.

Projektet var intressant för att det utgick från beteende istället för att köpa en maskin som drar mindre ström utan utgick från människans beteende och det är någonting vi jobbar med, beteendedelen i organisationen.

Känner projektägaren sedan tidigare och tycker de är duktiga. Bra att offentliga jobbar med företagen och små företag, alla kan spara mycket men man måste lära sig mycket mer.

Alla intervjudeltagare uppger att projektsamarbetet är ett sätt att knyta nya kontakter och utbyta erfarenheter och komma på nya idéer. En majoritet av deltagarna uttrycker att alla företagen i olika former kommer fortsätta arbetet med att kontinuerligt spara energi efter projektsamarbetets slut. Lärdomar och nya sätt att tänka genom projektet kommer påverka det arbetet. Företagen har olika förväntningar på hur deltagarna skall hålla kontakten med varandra efter projektets avslutande. Två vill att ett nätverk skall skapas för fortsatt utbyte i frågor rörande energibesparing. Resterande företag har inte denna målsättning eller tror inte att det är genomförbart. Dock beskriver de önskemål om att de nya kontakterna skall kunna ringas vid behov för uppföljning eller frågor som de andra aktörerna har tidigare erfarenhet av. Verksamhetsledarna ser alla ett utökat kontaktnät som en fördel av att samarbeta utanför organisationsgränserna. En av verksamhetsledarna ger ett exempel från ett tidigare samarbete där en tidigare projektledare efter att ha bytt arbetsplats nu är en stor kund till företaget.

#### 4.5 Interorganisatoriskt lärande

Verktyget avses användas framförallt av personer i ledningsposition som en vägvisare till fortsatt kostnadseffektivisering. Förhoppningar finns på att kunna dra nytta av detta projekt i form av utbyte av erfarenheter mellan deltagarna. Även fast det råder tvivel på ett organiserat nätverk efter projektets var avslutat finns det förhoppningar på att privata kontakter kommer att skapas. Alla deltagare förväntar sig att de andra deltagande företagen ska dela med sig av sina erfarenheter och idéer. Det är framförallt två företag som uttrycker en förhoppning på att ett nätverk ska ha skapats efter projektet är avslutat där frågor och tankar kunde fortsätta att flöda. Tre deltagare ställer sig något tveksamma till hur ett nätverk skulle kunna skapas och menar att det främst i sådana fall skulle bestå av personliga kontakter utan kontinuerliga träffar. Samma intervjudeltagare menar att beteendevetarens närvaro i projektet endast är ett intressant inslag att höra en ny form av resonemang.

Förhoppningsvis kommer också många nya idéer skapas utifrån detta projekt. Det är också bra att flera aktörer är med för att skapa nätverk och genom det har man bra förutsättningar för att kunna få uppslag och nya idéer.

Ett bra nätverk med människor som vill samma sak och att vi hittar ett antal saker som gör att vi kan fortsätta utvecklas för besparing av energi

Ser ingen anledning till att behålla kontakten med deltagarna efter projektet annat än om man kan se någon annan affärsnytta, någon spin-off effekt men inte inom samma energigrej

Vi har fått ett kontaktnät och kan fortsätta att ställa frågor och tankar till varandra.

Att bygga nätverk är alltid viktigt.

Ett företag förklarar hur kunskapen anses viktigare än verktyget och förhoppningen finns att de ska lära sig tillräckligt mycket för att kunna fortsätta arbetet i den dagliga verksamheten på egen hand. Att kunna ta med sig kunskapen om att mäta och på så sätt förbättra beslutsunderlaget till framtida investeringar. Bland två av deltagarna finns en vilja att skapa ett organisatoriskt lärande med hjälp av detta energieffektiviseringsprojekt. De sökte en beteendeförändring hos personalen och ett större ansvarstagande från varje enskilds individ. Om varje person tog ansvar för hur produktionen fungerar och hur de kan arbeta mer energieffektivt skulle det troligen leda till en stor organisatorisk förändring. Åter igen så landar de i att personalen får en bättre förståelse för orsakssambandet mellan handling och konsekvens. Ett av de två företagen har erfarenhet av att arbeta med visuella verktyg och upplever att om personalen kan följa företagets produktion och nyckeltal i realtid så skapas en ökad motivation att prestera på arbetsplatsen. En verksamhetsledare anser tvärtemot att verktyget endast är av intresse för de som arbetar med energifrågor i företaget och att medarbetarna inte kommer bry sig om vad verktyget visar.

Fått folk att tänka mer på energisparande och lärt sig något nytt om visualisering.

Vi ser att det får en bra effekter när medarbetarna kan se exakt hur arbetet går nu.

Framförallt att verktyget tas emot på arbetsplatsen och blir så pass bra att gemene man säger Jaha jag fattar, nu har jag chans att påverka vår energiförbrukning. Att handling ska leda till en direkt påverkan.

Rent ekonomiskt tycker intervjudeltagarna att det är bra att företagen lär lärt sig hur de kan spara energi. Samtliga hoppades på att kunna kartlägga energitjuvar och åtgärda dessa. Det finns förhoppningar om att lära sig något nytt om visualisering.

Sen är det bra av ekonomiska bitar, man tjänar pengar på det.

#### 4.6 Interna förhållande i företaget

Alla medarbetare på deltagande företag har via ordinarie informationsmöte eller informationsbrev underrättats om deltagandet i projektet. De är dock inte insatta i vad som pågår eller detaljerna av projektet. Tre av intervjudeltagarna har ambitionen att ge medarbetarna en mer omfattande introduktion när det finns ett verktyg att visa upp. Två av företagen har ingen ambition att introducera arbetstagarna djupare i projektet.



Detta förklarar de med att detta inte ligger i de anställdas intresse. Verktøget är till för ledning och är något annan intresserad så kommer de involvera sig på eget initiativ.

De flesta anställda har hört talas om det men det är nog få som är fullt insatta, just nu. Lättare att sätta sig in i det när verktøget är klart.

Informerat ja. Men inte så att de själva kan berätta om det och är involverade. Men det är egentligen inte i deras intresse att göra den heller. De som är insatta i projektet är de personer på de nivåer som har behov av det.

Det skiljer sig i hur man förväntar sig att personalen ska reagera på projektdeltagandet. Tre av intervjudeltagarna tror att de anställda kommer tycka att projektet och visualiserings verktøget är roligt. Två tror att personalen inte kommer lägga någon större värdering i att företaget var med och medverkar i ett utvecklingsprojekt. En verksamhetsledare tror att det är splittrat i personalstyrkan i hur roligt de kommer tycka att projektet är.

Tror de anställda tycker det är en bra sak och framför allt så kommer det troligen landa väl med andra aktiviteter som pågår just nu just när det kommer till ansvarsbiten. Allt utgår ifrån det personliga ansvaret att hur kan jag som medarbetare bidra till våran framtid.

Vissa är mer aktiva än andra, vissa är engagerade och andra är mindre intresserade. De som vet om det tycker nog att det är bra att vi jobbar med det, att vi tänker på energi och miljö.

Två av företagen är som främsta mål att skapa en beteendeförändring hos sin personal med hjälp av visualiseringsverktøget. Det som dessa två företagen vill åt är att personalen ska förstå orsakssammenhængen mellom handling og konsekvens. Attdetta samband enklast kan forstås med hjälp av ett visuellt verktøg tilgjengelig for alle på arbeidsplassen. Det fanns en stor fokusering på projektets beteendevetenskaplige del og at implementera beteendevetenskap i verksamheten.

Det som var interessant med dette projekt var attdet utgick ifrån betende istället for attdet vi skulle kjøpe en maskin som drar mindre strøm, attdet man vill endre menneskens betende. Dette er någonting som vi jobbar mycket med overlag, betendedelen i organisationen.

Vi ser attdet får bra effekter når medarbeiderne kan se eksakt hur arbeidet går nu. Vi kan se attdarbeiderne själva gör förändringar når de ser attdifferansene er dårlige. Jobbar med visualisering idag inom produktion. Verktøget er viktig. Påverkar personal attdenke innovativt.

## 5. Analys

*I analysen ställs teori och empiri mot varandra för att skönja mönster och olikheter mellan företagens motiv och förväntningar.*

### 5.1 Inledning

Analysen följer i första hand samma teman som finns i teori och empiri kapitlen. I de fall där det ansetts avgörande för förståelsen av sammanhanget har analys skett under den rubrik som ansetts mest lämpad.

### 5.2 Företaget och dess omvärld

Intervjudeltagarna uttrycker sina respektive företagsidentiteter med liknande uttryck som företagets hemsidor använder för att förmedla företagsidentiteten. Vi menar med stöd av Maxwell och Knox (2009) att intervjudeltagarna i egenskap av verksamhetsledare på ett framgångsrikt sätt har identifierat attraktiva karaktärsdrag hos sin organisation och handlar för att förstärka dessa. Karaktärsdragen har väglett handlingen att delta i aktuellt projektsamarbete (Dursum, Igres & Emin 2013). Vi tolkar detta som att beslutet att delta utöver ekonomiska fördelar grundar sig i en kommunikationsstrategi för att förstärka företagsidentiteten som innovativa och ansvarstagande. Detta då projektsamarbetets mål överensstämmer med alla sex företags identiteter då det är både innovativt, har miljöinriktning och kostnadsreducerande. Vi anser att det som avgörande för att företagen ska delta i projektet då intervjudeltagarna beskriver betydande fördelar med likheterna i projektets och företagens mål. Denna tolkning stöds av Svensson, Jakobsson & Åberg (2001) som menar att aktiviteter måste ske i enlighet med intressenters förväntningar och företagets kärnverksamhet för att anses legitima.

Två tydliga grupper framträder då hälften av deltagarna har för avsikt att använda projektsamarbetet som ett sätt att förstärka sin image medan andra hälften inte har några sådana planer. De tre företagen som har i avsikt att förstärka sin image anger i första hand motivet att synliggöra sitt aktiva miljöarbete och förstärka den lokal förankringen. Detta är något som stöds av Appel-Meulenbroek et al. (2010) som menar att detta är två av flera aspekter som påverkar företags image. Speciellt då företagen är verksamma i tillverkningsindustrin som i regel är stora resursförbrukare. I denna studie anser sig fem av sex deltagande vara stora energiförbrukare. Detta gör att miljöansvaret är speciellt betydelsefullt för legitimitet och image (Ankrah et al., 2013) Vi ser i likhet med Ankrah et al. (2013) att hälften av de sex deltagande företagen inte tar tillvara på den legitimerande effekt ett projektsamarbete inom hållbarhetsutveckling med en offentlig projektägare skulle kunna generera. Dessa tre företag skulle alltså kunna utveckla en tydligare strategi för vad Do Paco, Barata Raposo och Filho (2008) benämner som ”Grön Marknadsföring”. Ytterligare fördelar kan alstras genom att i sociala medier och hemsidor eller andra sammanhang synliggöra att intressenternas krav på miljömässigt arbete är

uppfyllt. Även resursförbrukningen och kostnadsreduceringen som är förknippad med "Grön Marknadsföring" och som några företag har identifierat kan förstärkas i framtida kommunikation med företag aktiva i näringslivet. Synliggörandet av arbete skulle kunna påverka den lokala imagen som byggs upp av känslor och associationer (Abratt och Kleyn 2012). Även kundernas vetskap om att ett miljöarbete bedrivs aktivt och i form av utvecklingsprojekt skulle kunna leda till konkurrensfördelar. Ett av företagen påvisar medvetenhet om detta då de menar att de redan idag har en god lokal image tack vare att personalen talar väl om företaget och deras engagemang som inkluderar skolor och kommun utan officiell marknadsföring. Trots detta anser de att ett mer aktivt synliggörande av företagets aktiviteter hade skapat ytterligare fördelar.

Företagen har identifierat flera möjliga fördelar med projektets profil utöver resultatet i form av energibesparingsverktyget. Detta inkluderar rekrytering av framtida personal och synliggörande av miljöengagemang (Hagedoorn, Link, & Vonortas, 2000). Projektet stödjer många av deltagarnas företagsidentitet och är ett sätt att synliggöra detta för sina intressenter. Att ha företagsidentitet som en del i beslutsunderlaget för att delta i projektet stöds av Hagedoorn, Link och Vonotaras (2000) som menar att handlingar och certifikat med mera är ett sätt att påverka företagets image. Miljöcertifikaten förefaller vara av större betydelse för företagets kunder än för den egna verksamheten vilket får anses som en del i en Grön marknadsföringsstrategi (Ghosh, 2010). Miljörevisioner, certifikat och policys eftersträvas då detta är något som kunder i ökad andel explicit efterfrågar. Företagen menar att intressenterna förväntar sig ett aktivt miljöengagemang och det aktuella projektsamarbetet och kontinuerlig energibesparing ligger i linje med detta och påverkar kundernas syn på verksamheten (Appel-Meulenbroek et al., 2010).

### 5.3 Interorganisatoriska samarbeten kring utveckling

Att företagen väljer att delta i projektsamarbeten som driver utvecklingen framåt anser vi är en effekt av deras företagsidentitet. Intervjudeltagarna beskriver sina företag som "innovativa" och "nyfikna" och detta har väglett verksamhetsledarnas handlingar till att istället för att omvärldsbevaka i väntan på färdiga produkter bidra till deras framtagande. Vi ser det som en strategi för att förstärka konkurrenskraften genom att inte bara följa marknads utveckling utan även aktivt påverka den. Denna tolkning styrks av Jones, Chonko, & Roberts (2003) som menar att konkurrenskraft idag är beroende av att följa med i marknadsutvecklingen.

Verksamhetsledarna anger i stort sett samma fördelar med deltagandet i projektsamarbetet men prioriterar fördelarna olika i synnerhet de ekonomiska fördelar rankas olika. Intressant att notera är att de företag som uppger sig delta med ekonomi som största motiv inte korrelerar med de företag som är de största energiförbrukarna. Ett företag menar att de inte är tillräckligt stora energiförbrukare för att göra stora kostnadsbesparingar. Vi tolkar det som att detta företag har förväntningar på fördelar så som lärande, marknadsföring och kontaktskapande. Tolkningen görs med stöd av Xu &

Yuan (2008) som menar att andra deltagares kunskaper och erfarenheter kan användas för att utveckla den egna verksamhetens produkter, processer och tjänster. Även Prabhu (1999) stödjer tolkningen att andras erfarenheter kan överföras av företagen för att utveckla den egna kapaciteten. De ekonomiska motiven kan alltså inte anses vara helt avgörande i just detta projekt då det finns olika sätt att arbeta med kontinuerliga energibesparingar. Denna tolkning stöds av Prabhu (1999) som menar att interorganisatoriska samarbeten möjliggör att den egna verksamheten kan ses med nya ögon vilket bidrar till nya sätt att lösa problem och en förbättrad förmåga att se möjligheter. Detta skiljer sig dock från Bailetti & Callahans (1993) studie som menar att företag ingår samarbeten för att hålla den tekniska standard som marknaden kräver.

Genom att själv påverka utvecklingen upplever en av verksamhetsledarna att företaget får större kontroll än om de istället anlitar en konsult. Andra intervjudeltagare menar att de trots investeringar som är förknippade med utvecklingsarbetet ändå sannolikt kommer att bli mindre än kostnaden att implementera ett färdigt koncept. Med utvecklingsarbetet möjliggörs dessutom ytterligare fördelar så som lärande eller marknadsföring samt att produktanpassning till företaget skapas. Vår tolkning är att intervjudeltagarna ser projektsamarbetet som ett lösningsorienterat sätt att hantera den här typ av frågor. Verksamhetsledarna har förhoppningar om att de andra deltagarna skall dela med sig av sina erfarenheter och att de nya lärdomarna från projektet skall underlätta det fortsatta arbetet internt. Flera delar ifrån den teoretiska referensramen stödjer denna tolkning, Ring och Van de Ven (1994) beskriver fördelar som tillgång till nya marknader, delad risk och tillgång till nya kompetenser. Dessa nämnda fördelar tycks vara i riktning med de fördelar som Lundin & Steinthorsson hävdar uppstå när arbete sker i projektförhållanden. Intervjudeltagarna tycks ha en varierande åsikt om huruvida vilka fördelar som uppstår om de andra deltagande företagen i projektsamarbetet är av liknande eller olik karaktär. En verksamhetsledare upplever att en variation mellan deltagarna bör ses som positiv med anledning av att det ger utrymme för ett rikare kunskapsutbyte, detta stöds av Gemünden, Salomo och Kriger (2005). Två intervjudeltagare hävdar motsatsen och menar istället i likhet med Jones, Chonko, & Roberts (2003) att det är enklare att samarbeta med företag som liknar det egna. Deltagarsumman har en legitimerande effekt på projektsamarbetet då den ökar tilliten mellan företagen genom att verka som ett incitament att delta.

#### 5.4 Interorganisatoriska samarbeten med offentlig aktör

Vi ser att företagen uppskattar att projektägaren inte är en vinstdrivande aktör genom att de anger sig ha upplevt mindre tillit om projektägaren varit en konkurrerande verksamhet. Detta tyder på att utbytet mellan parterna i det fallet skulle minska (Prabhu 1999). En neutral och transparent projektägare anses av flera intervjudeltagare närmast nödvändigt för att skapa konstellation av näringsliv, offentligheten och högskolan (Etzkowitz 2000). Detta gör inte bara Triple Helix till en mindre kostsam utvecklingsform utan även i företagets ögon en nödvändighet för att miljöutveckling skall kunna se på detta sätt. Projektsamarbeten i Triple Helix struktur kan ses som en viktig faktor i att öka innovationstakten inom miljöutveckling genom att tillföra finansiering, resurser och

aktuell forskning (Levén, Holmström, & Mathiassen, 2014). Med anledning av att projektet är offentliggätt skulle ge några ytterligare fördelar på grund av de resurser de besitter har inte företagen identifierat. Med undantag för att vi kan tolka in vissa av resurserna och kompetenserna som en fördel i tidigare samarbeten samt ett symboliskt värde i att mindre företag gynnas och att projektägaren kan utnyttja sin lokala kännedom. Detta med anledning av att mindre företag anser sig behöva en större andel externa resurser för att åstadkomma förändringar av det här slaget. Det framgår dock under tidigare rubriker att projektsamarbetet används som ett sätt att behålla en image som ”innovativa” och ”nyfikna” verksamheter vilket vi tolkar som att projektsamarbete används som ett sätt att bibehålla sin marknadsledning, vilket stöds av Prabhu (1999).

Alla företag har personlig erfarenhet av projektägaren och uppger tillit till denne eller projektledaren vilket tolkas väga tungt i beslutet om deras medverkan. Ring och Van de Ven (1994) styrker detta antagande genom att hävda att företag går in i större samarbeten när tillit redan etablerats. Levén, Holmström och Mathiassen (2014) samt Matinheikki et al. (2016) betonar att tillit till projektägaren är avgörande för att företag skall välja att delta då detta minskar den upplevda risken med att ingå i samarbeten. Högskolans närvaro i form av en beteendevetare värderas mycket olika av företaget. För två var det en högt värderad faktor, tillgången till aktuell beteendeforskning och det nya perspektivet vägde tungt. Dessa aktörer såg möjligheten att få tillgång till aktuell forskning som var relevant för verksamhetens pågående förändringsarbete. Övriga aktörer är relativt neutrala till beteendevetarinslaget och finner det på sin höjd lite intressant då det är nya banor att tänka. Forskningsmedverkan bidrar åtminstone för två företag, och troligtvis även för de andra fyra, till ytterligare fördelar för samarbetet. Beteendevetarens perspektiv bidrar med förståelse för hur medarbetare i och utanför ledningsgrupperna kan påverkas i samband med implementering av verktyget. Sammantaget med de andra perspektiven finns goda förutsättningar för synergieffekter att uppstå (Abratt & Kleyn, 2012).

Fem av sex företag har även tidigare erfarenhet av liknande projekt med olika projektägare vilket vi tycker tyder på att de använder projektsamarbeten som en strategi för att utveckla sina respektive företag. Deltagarna utvecklar med tiden en ökad kompetens i att tillgodose sig de fördelar som uppstår i interorganisatoriska samarbeten (Jones, Chonko & Roberts, 2003). En vana kan utvecklas när det med tiden upplevs som enklare att samarbeta och viljan att utforska nya möjligheter (Prabhu, 1999). En god marknad för rekrytering till framtida projektsamarbete är således i befintliga samarbeten i eller utanför den egna verksamheten. Deltagare kan med fördel sökas i olika branscher så detta enligt Levén, Holmström & Mathiassen (2014) kan ge upphov till att befintliga lösningar används inom helt nya användningsområden.

En fördel som samtliga deltagare identifierat är värdet av att utöka sitt kontaktnät kring frågor de själva arbetar kring för att öka sin kunskap och få nya idéer. Vår tolkning är att de sociala relationerna påverkar vilka fördelar de deltagande företagen upplever genom projektsamarbetet. Vi delar Matinheikki et al. (2016) mening om att interorganisatoriska projektsamarbeten inte är instrumentala utan den är en social process eftersom att

överföring av fördelar sker genom individernas samverkan snarare än andra utbyten. Två av verksamhetsledarna vill se att ett nätverk för energifrågor skapas vid projektsamarbetets slut och uttrycker på så sätt förväntningar på långsiktiga relationer. Resterande företag ser snarare att dessa långsiktiga relationer skall finnas att tillgå vid behov. Det uttryckets ett värde i att veta vem som har erfarenhet om frågeställningar det egna företaget kan komma att ställas inför. Detta liknar Matinheikki et al. (2016) resultat som menar att de idéer eller frågeställningar som inte hanteras under samarbetet kan sparas till mer gynnsamma förhållanden längre fram. En del i problematiken med att värdera och förutspå vilka fördelar som kan komma att uppstå genom projektsamarbetet är på grund av att det är omöjligt att veta vad nya kontakter kan komma att ge i framtiden. En intervjudeltagare berättar om tillfället när en tidigare kontakt efter ett arbetsplatsbyte blev en stor kund till företaget. En sådan kontakt gjorde antagligen samarbetet lönsamt även utan andra upplevda fördelar men resultatet lät vänta på sig. Att investera för att skapa kontakter, lärande och lokal image får nog alltid ses som en del i en långsiktig satsning.

För ett företag var presentationen av projektet i form av en PowerPoint-presentation och beskrivningar av projektsamarbetet helt avgörande för beslutet att delta. Projektägaren behöver kommunicera projektet på ett sätt som lockar, men framför allt ger realistiska förväntningar för att projektsamarbetet skall bli framgångsrikt (Matinheikki et al., 2016, Ankras 2013). Vi kan se att en medvetenhet hos dettagande företag om vilka fördelar som finns förknippade med en variation av företag som liknar de egna och de som inte gör det kan leda till ett ökat förväntan på vilka fördelar som kan uppstå i projektsamarbetet (Lane och Lubatkin 1998, Levén, Holmström & Mathiassen 2014). Särskilt fördelar med projektdeltagare i andra brancher än företagens egna kan belysas som en möjlighet till nya perspektiv på den egna verksamheten (Xu & Yuan, 2008). Projektägaren bör i de fall en stor olikhet råder mellan parterna lägga extra stor vikt vid att kommunicera på ett sådant sätt att företagen ges en gemensam och realistisk bild av vad projektsamarbetet kan innebära för fördelar. Vi ser i likhet med Gibb, Albers & Sune (2017) att projektledaren har ett ansvar att försöka koordinera olika behov och förväntningar så företagen upplever så stora fördelar som möjligt och underlättar implementering. Ett sätt att göra detta är genom att främja de sociala relationerna bland deltagarna då detta förenklar kommunikation och leder till ett rikare utbyte mellan parterna (Matinheikki, Arto, Peltokorpi, & Rajala, 2016).

## 5.5 Interorganisatoriskt lärande

Företagen resonerar lite olika kring vilken aspekt av projektsamarbetets resultat i form av ett energibesparingsverktyg som är de viktigaste. En intervjudeltagare menar att verktyget endast är till för verksamhetens ledning vilket går emot projektets mål att kunna visa energiförbrukning för medarbetare så väl som besökare. Verksamhetsledaren är av åsikten att verktyget endast intresserar de som arbetar med energifrågor i verksamheten. Detta företag utnyttjar inte beteendevetarens kompetens och går enligt vår mening miste

om en del av de fördelar som erbjuds genom projektsamarbetet. Övriga deltagare ser beteendevetarens närvaro i projektet som en källa till kunskap och för två företag som ett verktyg i pågående organisationsförändring. De drar på så sätt nytta av aktuell forskning för att förbättra sin konkurrenskraft via förändring av interna processer (Levén, Holmström, & Mathiassen 2014). Oavsett hur deltagarna ser på värdet av närheten till aktuell forskning så ser de alla projektsamarbetet som ett lärtillfälle. Deltagarna ser en fördel i att vara med under utvecklingen av verktyget för att de då ges tillfälle att lära sig mer om hur det går att arbeta med kontinuerlig energibesparing även efter projektets avslutande (Jones, Chonko och Vonortas, 2003, Khanna, Gulati och Nohria 1998). I likhet med vad Esterby-Smith, Lyles och Tsang (2008) anser så är detta ett sätt att förbättra företagets kapabilitet och den innovativa förmågan i frågor som rör energibesparingar. Vi instämmer med detta som grund i Xu och Yaun (2008) påstående att interorganisatoriskt lärande har ett tydligt samband med lönsamhet och att projektsamarbete är ett rikt sätt att inhämta extern kunskap (Jones, Chonko och Vonortas, 2003). Vi anser förutsättningarna vara goda då företagen har olika erfarenheter genom tidigare arbete med frågorna och högskola, offentlig projektägare erbjuder ytterligare en möjlighet att se på den egna verksamheten i ett helt nytt perspektiv vilket kan leda till värdefulla insikter (Qursehi, Kistruck och Bhatt 2016, Svensson, Jakobsson & Åberg 2001).

En av verksamhetsledarna menar att de ofta deltar i interorganisatoriska sammanhang och menade att de på grund av sin erfarenhet kring vissa frågor i vissa fall upplever att de gav mer än de får. Jones, Chonko & Roberts (2003) Easterby-Smith, Lyles och Tsang (2008) och menar dock att de företag som är skickligt på att lära ut även är skickligt på att lära vilket talar till denna verksamhets fördel. Detta då de har en förståelse för hur lärande sker och därmed enklare kan ta del av dessa fördelar vilket är av betydelse då företag idag blir allt mer beroende av extern kunskapsstillförsel för konkurrenskraft (Jones, Chonko, & Roberts, 2003).

## 5.6 Interna förhållande i företaget

Samtliga deltagande företag har verksamhetsledare som representanter i projektsamarbetet. Vi ser detta som fördelaktigt då de har god insyn i verksamheternas olika möjligheter och utmaningar och kan använda projektsamarbetet på ett strategiskt sätt (Roberts, 1995). Vi upplever även att verksamhetsledarna engageras av utveckling och innovationsutmaningar i enlighet med företagens identiteter och uttrycker glädje över att vara med och utveckla. Detta engagemang gynnar projektsamarbetet genom att möjliggöra för fler fördelar att uppstå och för verksamheterna att ta till sig av dem (Prabhu, 1999). Samtliga verksamhetsledare har någon form av personlig erfarenhet av projektägaren alternativt projektledaren, det gör att det finns en relation att bygga vidare på vilket ger en känsla av trygghet. Det är för tidigt i projektet för att göra uttalanden om vilka kompetenser som utvecklas genom samarbetet eller om det affärsmässiga tänkandet utvecklas hos deltagarna. Däremot kan vi med stöd av Frankel (2000) hävda att ett förbättrat omdöme håller på att utvecklas inom frågor som rör kontinuerlig energibesparing.

Medarbetarna är informerade om deltagandet men inte insatta i projektet. Hälften av verksamhetsledarna uttrycker förhoppningar om att verktyget skall leda till en beteendeförändring hos medarbetarna. Genom att de skall ta större ansvar för orsakssambandet mellan deras handlingar och företagets energiförbrukning kan kostnadsbesparingar göras. De tror att personalen kommer uppskatta engagemanget i miljö och känna stolthet eller glädje inför verktyget. Vi ser det är som ett sätt att genom medarbetarnas upplevelser och handlingar förstärka sin image som ansvarstagande och miljömedveten (Abratt och Kleyn 2012, Appel-Meulenbroek et al., 2010).



## 6. Slutsats

### 6.1 Besvarande av forskningsfrågorna

*Hur kan projektägare utveckla sitt arbete med kommunikation och tillförande av fördelar för att påverka företags vilja att delta i projektsamarbeten inom miljöutveckling?*

*Vad förväntar sig verksamhetsledare för fördelar med ett interorganisatoriskt projektsamarbete inom miljöutveckling?*

Vi ser att samtliga företag som beslutade att delta i projektsamarbetet har företagsidentiteter och företagsmål som ligger i linje med projektets mål. Hälften av företaget har även identifierat projektet som ett sätt att förstärka den lokala image som ansvarstagande och innovativa. Antingen genom att deltagandet handla på ett sätt som gör medarbetarna stolta, eller direkt i lokalsamhället. Saknas denna kunskap hos offentliga projektägare kan den bidra till en ökad förståelse om vilka företag som är troliga att besluta om deltagande när de tillfrågas. På så sätt kan dessa kontaktas först i rekryterings fasen vilket kan leda till resursbesparingar. Utöver förstärkt image som ett lokalt företag ser tre av företagen en möjlighet att synliggöra sitt aktiva miljöarbete och öka sin konkurrenskraft genom ett ökat anseende som ansvarstagande och engagerade. Denna ”Gröna Marknadsföring” menar företagen grundar sig i ett genuint intresse för miljöfrågor medan certifieringar och liknande i första hand är för kundernas skull. En av verksamhetsledarna har även identifierat att den ”Gröna Marknadsföringen” kan bidra till konkurrensfördelar när det kommer till att attrahera arbetskraft. Vi ser här en tydlig förbättringsmöjlighet hos projektägarna då en sökning efter projektet via internet och i sociala medier inte gav många träffar. Genom att synliggöra projektets arbete och de företag som deltar kan upplevelsen av ovan nämnda fördelar förstärkas. När detta arbete väl är etablerat kan fördelarna som uppstått kommuniceras i inledande faser på kommande projekt, således kanske även rekrytering av deltagare till kommande projekt underlättas för projektägaren.

Fördelarna som företagen förväntar sig är relativt samstämmiga, ekonomiska besparingar genom energibesparingar verktyget förväntas generera. Långsiktiga eller mer abstrakta fördelar så som ett förbättrat energibesparingsarbete internt tack vare lärdomar som kommer göras i projektet, värdet av nya kontakter och imageförstärkningar. De värderas dock i varierande ordning. Fem av sex företag förväntar sig att energibesparingarna verktyget kommer generera skall göra projektsamarbetet ekonomiskt lönsamt. Trots detta anger endast tre av verksamhetsledarna kostnadsbesparingar som största motivet för deltagandet. De tre intervjudeltagarna som angav kostnadsbesparingar som sekundära till förmån för andra fördelar korrelerar inte med som är de minsta energiförbrukarna. Detta förstärker bilden av att hur väl företagsidentiteten överensstämmer med projektmålen är avgörande för beslutet att delta. Verksamhetsledarna anger även möjligheter till lärande och inspiration till den egna verksamheten som ett motiv till deltagandet. Då alla även efter projektets slut kommer arbeta med kontinuerliga energibesparingar har de förväntningar på att detta interorganisatoriska samarbete skall innebära en ökad kunskap

som bidrar till positiva organisationsförändringar. Intresset för det beteendevetenskaps perspektivet var generellt svalt men i två av fallen helt avgörande för beslutet att delta i projektet. Ett arbete med att förändra medarbetarnas beteende kring den här typen av frågeställningar var redan påbörjat. Vi hävdar att detta är ett sätt att förbättra kapabiliteten och konkurrera genom att behålla marknadsledningen och etablera sig som tillväxtföretag som en del i företagets strategier. Samtliga verksamhetsledare ser en fördel att genom det interorganisatoriska samarbetet nya knyta kontakter. Intervjudeltagarna har inte samstämmiga förväntningar på fortsatt kontakt efter projektets avslutande varierar mellan ett strukturerat nätverk och en sporadisk kontakt vid behov. Projektägaren bör underlätta för företagen att skapa sociala relationer till varandra då detta ökar utbytet mellan deltagarna och ökar de upplevda fördelarna i projektsamarbetet. Projektsamarbetet bör även koordineras på ett sådant sätt att en så samstämmig och realistisk förväntan som möjligt skapas. Exempelvis anser vi att detta ger förbättrade fortsättningar för att erhålla långsiktiga fördelar kontaktskapandet på sikt kan komma att innebära. Det finns en problematik kring att kommunicera fördelar som imagepåverkan och kontaktskapande då deras värde är svåra att värdera och härleda. Vårt råd blir att vid uppföljning av projektsamverkan försöka dokumentera goda exempel att använda vid framtida kommunikation. Vi menar att detta är avgörande för projektägarens image och förtroende i allmänhet vilket påverkar framtida möjligheter att rekrytera.

Företagens kostnader för projektet är främst i arbetade timmar men även en deltagarsumma. Denna har en legitimerande effekt då den ger företagen en ökad tillit på att både de själva och framförallt de andra företagen ska se deltagarsumman som ett incitament att delta aktivt. Intervjudeltagarna säger sig lägga liten vikt vid vilka de andra företagen är men hade de kunnat välja så föredrar de verksamheter som liknar den egna. Endast ett företag har identifierat möjligheterna med att samarbeta med verksamheter som är mer olik den egna. Vad alla sex verksamhetsledare dock är helt överens om är det är mycket viktigt att det finns andra deltagande företag. Projektägaren kan tydligare förmedla fördelarna med en variation av liknande och olika verksamheter i projektsamverkan för att det inte skall ses som en anledning till oro. Projektägaren upplever idag att det kan vara svårt att få deltagare till projektsamarbeten och vi ser problematiken i att aktivt ta hänsyn till gruppdynamik när det är svårt att få deltagare till projekt. Framförallt så råder vi till att försöka säkra ett par deltagare innan möjligheten att delta i projektet kommuniceras i större omfattning. Detta kan vara ett sätt att känna högre tillit till projektet och på så sätt underlätta rekryteringen. En av verksamhetsledarna menar att presentationen av projektet i sig var helt avgörande för beslutet att delta. Samtliga verksamhetsledare har någon personlig erfarenhet av projektägare eller projektledaren. Denna personliga kontakt och tilliten till den andre är enligt aktuell forskning en förutsättning för att flertalet av interorganisatoriska samarbeten skall initieras. Vi anser därför att det är av stor vikt att vårda dessa personliga kontakter och att som organisation vara tillgänglig för potentiella samarbetspartners så denna kontakt kan skapas.

## 6.2 Reflektion över studiens genomförande

Fallstudiens storlek gav oss möjlighet till att intervjua alla deltagande företag vilket medförde att alla intervjudeltagare tagit del av samma information och har upplevelser av samma kontext, vi anser att detta tillför ett värde till studien. En annan metod för presentationen av empirin. Exempelvis genom att benämna varje intervjudeltagares citat med en siffra, hade en större tydlighet funnits att analysera utifrån så varje intervjudeltagares svar kunnat följas genom texten. Detta var dock inte möjligt då detta hade inneburit att vi inte uppfyllt konfidentialitetskravet. Vi anser att materialet är relevant då denna brist begränsats genom att varje frågeställnings svar har kvantifierats och en redovisning på så sätt har gjorts för fördelningen av åsikter inom gruppen.

Det som kan begränsa resultatet är att ingen intervju genomfördes med de företagen som blev tillfrågade men valde att tacka nej till att delta i projektsamarbetet. Hade intervjuer genomförts med de som avstod och deras argument sammanställts skulle en jämförelse kunnat göras. Att jämföra resonemanget mellan gruppen som valde att delta mot den grupp företag som valde att avstå skulle troligen kunnat bidra till en tydligare slutsats där tydligare mönster kunnat urskiljas.

Hade metodvalet varit att genomföra en kvantitativ studie och att med hjälp av enkät samla in data ifrån alla deltagare som är aktiva i något av projektägarens projekt hade resultatet möjligen blivit ett annat. Eventuellt hade svaret på frågan *Vilka motiv har industriföretag i Västra Götalandsregionen för att delta i utvecklingsprojekt inom Triple Helix?* blivit mer generaliserbart då flera motiv hade kunnat kartläggas. Om en kvantitativ studie hade genomförts finns risken att studien gått miste om avgörande centrala kontexter i de enskilda projekten som det kvalitativa angreppssättet tar hänsyn till.

## 6.3 Förslag till fortsatta studier

Det finns flera förslag på framtida studier som är intressanta att belysa ytterligare. Ett intressant ämne för fortsatta studier är att kartlägga hur stor betydelse företagets representant som individ har för det organisatoriska lärandet. Har denna individs personlighet betydelse för hur mycket värde projektet skapar för hela företaget? En annan intressant frågeställning är varför företag väljer att delta i utveckling trots att detta beskrivs som kostsamt och tidskrävande. Varför inte istället för att invänta produkten på marknaden? Studien ger en första indikation på att det finns värden i att påverka produkten och därmed anpassa den till verksamheten och att arbetet förknippas med en viss image som innovativa. Ytterligare ett förslag på framtida studier är en uppföljning av projektet för att se hur väl de deltagande företagens förväntningar stämmer med upplevelsen av upplevda fördelar en tid efter projektets avslutande.

## 7. Litteraturförteckning

- Abratt, R., & Kleyn, N. (2012). Corporate identity, corporate branding and corporate Reputations. [Elektronisk] *European Journal on Marketing*, 46(7/8), 1048-1063. Tillgänglig: emeraldinsight [2017-06-07]
- Ankrah, S., Burgess, T., Grimshaw, P., & Shaw, N. (2013). Asking both university and industry actors about their engagement in knowledge transfer: What single-group studies of motives omit. [Elektronisk] *Technovation*, 33(2-3), 50-65. Tillgänglig: ScienceDirect [2017-06-07] DOI: 10.1016/j.technovation.2012.11.001
- Appel-Meulenbroek, R., Havermans, D., Janssen, I., & Van Kempen, A. (2010). Corporate branding: an exploration of the influence of CRE. [Elektronisk] *Journal of Corporate Real Estate*, 12(1), 47-59. Tillgänglig: emeraldinsight [2017-06-07] DOI: 10.1108/14630011011025915
- Bailetti, J., & Callahan, R. (1993). The coordination structure of international collaborative technology arrangements. [Elektronisk] *R&D Management*, 23(2). Tillgänglig: emeraldinsight [2017-06-07] DOI: 10.1111/j.1467-9310.1993.tb00081.x
- Bergström, B. (2007). *Effektiv visuell kommunikation: om nyheter, reklam och profilering i vår visuella kultur*. (6 uppl.). Stockholm: Carlsson.
- Bryman, P., & Bell, A. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (1 uppl.). Malmö: Liber ekonomi.
- Cheney, G. (1992). *The Corporate Person (Re)presents Itself*. (1 uppl.). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Coghlan, D., & Coughlan, P. (2015). Effecting Change and Learning in Networks Through Network Action Learning. [Elektronisk] *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(3), 375-400. Tillgänglig: ScienceDirect [2017-06-07]
- Czarnitzki, D., Ebersberger, b., & Fier, A. (2007). The relationship between R&D collaboration, subsidies and R&D performance: Empirical evidence from Finland and Germany. [Elektronisk] *Journal of Applied Econometrics*, 22(7), 1347-1366. Tillgänglig: JSTOR Journals [2017-06-07]

- Dalén , M. (2007). *Intervju som metod*. (1 uppl.). Malmö: Gleerups utbildning.
- Demuijck, G., & Fasterling, B. (2016). The social License to Operate. [Elektronisk] *Journal of Business Ethics*, 136(4), 675-685. Tillgänglig: PsycINFO [2017-06-07]
- Do Paco, M., Barata Raposo, L., & Filho, L. (2008). Identifying the green consumer: A segmentation study. [Elektronisk] *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 17(1), 17-25. Tillgänglig: ProQuest [2017-06-07] DOI: 10.1057/jt.2008.28
- Dursum , B., Igres, S., & Emin, C. (2013). The effect of organizational Culture on Organizational Image and Identity: Evidence from a PharmaceuticL Company. [Elektronisk] *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 222-229. Tillgänglig: ScienceDirect [2017-06-07] DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.10.489
- Easterby-Smith, M., Lyles, M., & Tsang, E. (2008). Inter-organizational Knowledge Transfer: Current Themes and Future Prospects. [Elektronisk] *Journal of Management studies*, 45(4). Tillgänglig: British Library Document Supply Centre Inside Serials & Conference Proceedings [2017-06-07]
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university- industry-government relation. [Elektronisk] *Research policy*, 29(2), 109-123 . Tillgänglig: ScienceDirect [2017-06-07] DOI: 10.1016/S0048-7333(99)00055-4
- Gareis, R. (2010). Changes of organizations by projects. [Elektronisk] *International Journal of Project Management*, 28(4), 314-327. Tillgänglig: ScienceDirect [2017-06-07] DOI: 10.1016/j.ijproman.2010.01.002
- Gemünden H.G, Salomo, S., & Krieger, A. (2005). The influence of project autonomy on project success. [Elektronisk] *International Journal of Project Management*, 23, 366-373. Tillgänglig: ScienceDirect [2017-06-07] DOI: 10.1016/j.ijproman.2005.03.004
- Ghosh, M. (2010). Green Marketing - A changing concept in changing time. [Elektronisk] *Management Edge*, 4(1), 82-92. Tillgänglig: Business Source Premier [2017-06-07]

- Gibb, J., Albers, S., & Sune, A. (2017). Network learning: Episodes of interorganizational learning towards a collective performance goal. [Elektronisk] *European Management Journal*, 35(1), 15-25. Tillgänglig: ScienceDirect [2017-06-07]
- Hagedoorn, J., Link, A., & Vonortas, N. (2000). Research partnership. [Elektronisk] *Research Policy*, 29(4-5), 567-586. Tillgänglig: British Library Document Supply Centre Inside Serials & Conference Proceedings [2017-06-07]
- Håkansson, H., & Ford, David. (2002). How should companies interact in bussiness network?. [Elektronisk] *Journal of Business Research*, 55(2), 133-139. Tillgänglig: ScienceDirect [2017-06-07 ]
- Jenkin, T., Webster, J., & McShane, L. (2011). An agenda for "Green" information technology and system research. [Elektronisk] *Information and organization*, 21(1), 17-40. Tillgänglig: ScienceDirect [2017-06-07] DOI: 10.1016/j.infoandorg.2010.09.003
- Jones, E., Chonko, L., & Roberts, J. (2003). Creating a partnership- oriented, knowledge creation culture in strategic sales alliaices: A conceptual framework. [Elektronisk] *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(4/5), 336-352. Tillgänglig: British Library Document Supply Centre Inside Serials & Conference Proceedings [2017-06-07]
- Khanna, T., Gulati, R., & Nohria, N. (1998). The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope. [Elektronisk] *Strategic Management Journal* , 19, 193-210. Tillgänglig: JSTOR Journals [2017-06-07]
- Lane, P., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. [Elektronisk] *Strategi Management Journal*, 19, 461-477. Tillgänglig: JSTOR Journals [2017-06-07]
- Levén, P., Holmström, J., & Mathiassen, L. (2014). Managing research and innovation networks: Evidence from a government sponsored cross-industry program. [Elektronisk] *Research Policy*, 43(1), 156-168. Tillgänglig: ScienceDirect [2017-06-07] DOI: 10.1016/j.respol.2013.08.004
- Lundin, R., & Steinthorsson, R. (2003). Studying organizations as temporary. [Elektronisk] *Scandianvian Journal of Management*, 19, 233-250. Tillgänglig: SwePub [2017-06-07]

- Matinheikki, J., Arto, K., Peltokorpi, A., & Rajala, R. (2016). Managing inter-organizational networks for value creation in the front-end of projects. [Elektronisk] *International journal of Project Management*, 34(7), 1226-1241. Tillgänglig: ScienceDirect [2017-06-07]
- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. [Elektronisk] *Journal of marketing management*, 25(9), 893-907. Tillgänglig: British Library Document Supply Centre Inside Serials & Conference Proceedings [2017-06-07]
- Mohr, J., & Sengupta, S. (2002). Managing the paradox of inter-firm learning: The role of governance mechanisms. [Elektronisk] *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(4), 282-301. Tillgänglig: emeraldinsight [2017-06-07]
- Mueller, P. (2006). Exploring the knowledge filter: How entrepreneurship and university - industry relationship drive economic growth. [Elektronisk] *Research Policy*, 35(10), 1499-1508. Tillgänglig: ScienceDirect [2017-06-07] DOI: 10.1016/j.respol.2006.09.023
- Peattie, J., & Koch, H. (1998). *Grön marknadsföring: Att möta den gröna utmaningen, Corporate Social Responsibility i praktiken* (1 uppl.). Stockholm: Ekerlids Förlag.
- Prabhu, G. (1999). Implementing university-industry joint product innovation projects. [Elektronisk] *Technovation*, 19(8), 495-505. Tillgänglig: ScienceDirect [2017-06-07]
- Qureshi, I., Kistruck, G., & Bhatt, B. (2016). The enabling and constraining effects of social ties in the process of institutional entrepreneurship. [Elektronisk] *Organizations Studies*, 37(3), 425-447. Tillgänglig: SAGEjournals [2017-06-07]
- Ring, P., & Van de Ven, A. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. [Elektronisk] *Academy of Management*, 19(1), 90-119. Tillgänglig: ProQuest [2017-06-07]
- Roberts, E. (1995). Benchmarking the strategic management of technology. [Elektronisk] *Research Technology Management*, 38(1), 44-56. Tillgänglig: ProQuest [2017-06-07]

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students* (6 uppl.). New Jersey: Prentice Hall.

Xu, J., & Yuan, L. (2008). The Relationship between organizational learning and firms' financial performance in strategic alliances: A contingency approach. [Elektronisk] *Journal of World Business*, 43(3), 365-379. Tillgänglig: ScienceDirect [2017-06-07] DOI: 10.1016/j.jwb.2007.11.003



# Bilaga 1. Intervjuguide

1. Vad fanns det för motiv till att delta i detta energieffektiviseringsprojekt?
2. Varför tycker du att det är viktigt att företaget arbetar med energieffektivisering? (ge gärna flera exempel!) Vilka är era drivkrafter?
3. Tvekade ni på att delta i projektet?

Vad var det som fick er att tveka?

Vad gjorde att ni ändå beslutade för att medverka?

4. Har deltagarsummen en betydelse? (Tas det på större allvar, mer seriöst eller är det ett hinder?)
5. Vad är din uppfattning om behovet att synliggöra företagets energianvändning idag? Vad vill ni ha ut av en sådan visualisering?
6. Har ni samarbetat ihop med projektägaren tidigare?
7. Har ni varit delaktiga i andra innovationsprojekt? Vad för nyttor har det lett till, utveckla.
8. Hur hög prioritering ges projektet hos er? Hur ser du på ert deltagande/engagemang?
9. Hur deltar ni och vem ifrån ert företag är det som deltar?
10. Är era anställda informerade om att ni deltar i detta projekt?

Hur tror ni era anställda känner om ert deltagande?

11. Vad har ni för förväntningar på projektet, på projektsamarbetet och de andra deltagande företagen?
12. Har det betydelse att företaget är offentligt drivet och ägt?
13. Var det av betydelse vilka andra företag som deltog i projektet?
14. Påverkar det vem som tog initiativet till projektet?
15. Finns det någon vilja att skapa ett nätverk med den andra deltagande företagen efter projektet avslutats?
16. Fanns det ett marknadsföringssyfte med att delta i detta projekt?
17. Varför vill man vara först med att skapa ett nytt verktyg?
18. Vilka karaktärsdrag skulle du beskriva ert företag med?
19. Passar projektets mål och syfte ihop med era företagsmål? (Projektets nyckelord, Energieffektivt, miljömedvetet, innovativa, modiga/går först i ledet med nya idéer.)
20. Vad hoppas ni ska hända efter det att projektet är avslutat i de bästa av världar?



HÖGSKOLAN VÄST

Institutionen för ekonomi och IT

Avdelningen för företagsekonomi

461 86 TROLLHÄTTAN

Tel 0520-22 30 00

[www.hv.se](http://www.hv.se)

Arbetsintegrerat Lärande