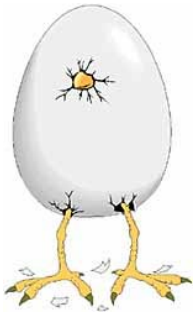
EKONOMI HÖGSKOLAN
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen

Magisteruppsats
HT 2001

Inkubatorn i praktiken

– en fallstudie av Virtual Business House



Handledare:
Hans Landström

Författare:
Sofie Berglund
Thérèse Bildt
Emelie Silfwerbrand

Sammanfattning

Titel: Inkubatorn i praktiken – en fallstudie av Virtual Business House

Ämne: Strategisk ledning/Entreprenörskap

Nyckelord: Inkubator, kuvösverksamhet, nätverk, business coaching, venture capital

Författare: Sofie Berglund, Thérèse Bildt, Emelie Silfwerbrand

Handledare: Hans Landström

Seminarium: 2001-01-17

Problem: Ett problem entreprenörer ofta ställs inför vid uppstarten av ett företag är en avsaknad av antingen kapital eller kompetens eller en kombination av dessa båda. Hur avgörande är nätverket för ett företags möjlighet att genom ett tillskott av kompetens och kapital förverkliga en vision och bli framgångsrik? Vilken betydelse kan en inkubator ha för ett företags framgång?

Syfte: Syftet är att beskriva hur en specifik inkubator fungerar i praktiken samt utreda när denna utgör ett lämpligt alternativ för en entreprenör. Vi vill även förklara hur ett nystartat företags utvecklingspotential påverkas av att få tillgång till både kapital och handgriplig hjälp med kompetenstillförsel, genom att vara en del av denna inkubatorverksamhet.

Metod: Vi har tillämpat en induktiv ansats, genom att vi låtit studien ha sin utgångspunkt i empirin. Vi genomförde en fallstudie av ett antal företag. Anledningen till att flera företag valdes var för att få en verklighetsförankring och för att utröna hur företag i praktiken arbetar i en uppstartsfas.

Slutsatser: Vi anser att Virtual Business House på ett välbalanserat sätt tillfredsställer entreprenörens behov utav kapital och kompetens. Genom att entreprenören ges tillgång till ett välutvecklat nätverk och handgriplig hjälp underlättas uppstartsprocessen väsentligt och överlevnadsmöjligheterna för företaget ökar betydligt.

FÖRORD

Vi önskar tacka vår handledare professor Hans Landström samt även docent Stefan Yard för de råd och den vägledning vi erhållit under uppsatsens gång. Dessutom vill vi rikta ett stort tack till alla entreprenörer inom Virtual Business House, som genom sina bidrag i hög grad berikat vår uppsats. Utan deras medverkan och tillmötesgående hade denna uppsats inte varit genomförbar.

Stort tack!

Sofie Berglund *Thérèse Bildt* *Emelie Silfwerbrand*

”Tänk dig att du får barn. Då vill du ju inte vara borta under deras första år. Du vill vara där och hjälpa till. Det är bäst för både dig och barnet. På samma sätt fungerar det med nya företag.”

Jérôme H. Mol, i ett uttalande om inkubatorer[1]

[1] www.vision.se/artikel.asp?kID?=&aID=22218 (”Gorillapark till Sverige”), 2000-09-13.

1 INLEDNING ***7***

1.1 BAKGRUND 7
1.2 PROBLEMFORMULERING 8
1.3 SYFTE 9
1.4 PROBLEMAVGRÄNSNING 9
1.5 DEFINITIONER 9
1.6 DISPOSITION 11

2 METOD ***12***

2.1 VAL AV TILLVÄGAGÅNGSSÄTT 12
2.2 VAL AV ÄMNE OCH FALLFÖRETAG 12
2.3 VAL AV RESPONDENTER 13
2.4 GENERALISERBARHET 13
2.5 DATAINSAMLING 14
2.5.1 Primärdata *14*
2.5.1.1 Genomförandet av intervjuerna 15
2.5.2 Sekundärdata *16*
2.6 ANALYS AV DATA 16
2.7 METODAVGRÄNSNING 17
2.8 KÄLLKRITIK 17
2.9 KRITIK MOT VALD METOD 18

3 LITTERATURGENOMGÅNG ***20***

3.1 ENTREPRENÖRENS BEHOV I TIDIGA FASER 20
3.1.1 Kapitalbehov *21*
3.1.2 Handgriplig affärsrådgivning *21*
3.1.3 Uppbyggnad av verksamheten *22*
3.1.4 Skapande av legitimitet *25*
3.1.5 Etablering av relationer *26*
3.1.6 Den etablerade organisationens fördelar *28*
3.2 INKUBATORN SOM FINANSIERINGSALTERNATIV 29
3.2.1 För vilken slags entreprenör inkubatorn kan lämpa sig *29*
3.2.2 I vilket skede inkubatorn utgör ett alternativ *31*
3.2.3 Kriterier vid val av inkubator *31*
3.3 SAMMANFATTNING AV KAPITLET 32

4 EMPIRI ***34***

4.1 VIRTUAL BUSINESS HOUSE AB 34
4.1.1 Marknad *35*
4.1.2 Vem får ingå i inkubatorn? *36*
4.1.3 Samarbetsprocessen *37*
4.1.4 Nätverket i huset *37*
4.1.5 Framtiden *38*
4.2 ELEGANT MEDIA 39
4.2.1 Ägarstruktur *39*
4.2.2 Marknad *39*
4.2.3 Nätverket i huset *40*
4.2.4 Syn på inkubatorer *40*
4.2.5 Framtiden *41*
4.3 VISIONTECH 42
4.3.1 Ägarstruktur *42*
4.3.2 Marknad *42*
4.3.3 Nätverket i huset *43*

4.3.4 Syn på inkubatorer ... *43*
4.3.5 Framtiden ... *43*
4.4 BRIMSTONE AB ... 44
4.4.1 Ägarstruktur ... *45*
4.4.2 Nätverket i huset ... *45*
4.4.3 Syn på inkubatorer ... *45*
4.5 IDÉLABORATORIET ... 46
4.5.1 Nätverket i huset ... *47*
4.5.2 Syn på inkubatorer ... *47*
4.6 UNDERHILL INTELLIGENCE AGENCY ... 47
4.6.1 Nätverket i huset ... *48*
4.6.2 Syn på inkubatorer ... *48*
4.7 RISKKAPITALMARKNADEN IDAG ... 49
4.8 EXTERNT PERSPEKTIV PÅ INKUBATORER ... 50
4.8.1 Regionalt perspektiv ... *50*
4.8.2 Nationellt perspektiv ... *52*
4.9 SAMMANFATTNING AV KAPITLET ... 53

5 ANALYS ... ***55***

5.1 ENTREPRENÖRENS BEHOV I TIDIGA FASER ... 55
5.1.1 Kapitalbehov ... *55*
5.1.2 Handgriplig affärsrådgivning ... *55*
5.1.3 Uppbyggnad av verksamheten ... *57*
5.1.4 Skapande av legitimitet ... *58*
5.1.5 Etablering av relationer ... *59*
5.1.5.1 Interna relationer ... 59
5.1.5.2 Externa relationer ... 60
5.1.6 Den etablerade organisationens fördelar ... *60*
5.2 VBH SOM FINANSIERINGSALTERNATIV ... 61
5.2.1 För vem lämpar sig VBH? ... *61*
5.2.2 I vilket skede utgör VBH ett lämpligt alternativ? ... *62*
5.3 FRAMTIDSUTSIKTER FÖR VBH ... 64

6 SLUTSATSER ... ***66***

6.1 HUR FUNGERAR VBH I PRAKTIKEN? ... 66
6.2 NÄR UTGÖR VBH ETT LÄMPLIGT ALTERNATIV? ... 67
6.3 HUR VBH PÅVERKAR ETT NYSTARTAT FÖRETAGS UTVECKLINGSPOTENTIAL ... 68

7 STUDIENS BIDRAG ... ***69***

7.1 FÖRSLAG TILL VIDARE STUDIER ... 70

8 KÄLLFÖRTECKNING ... ***71***

8.1 PUBLICERADE KÄLLOR ... 71
8.2 MUNTLIGA KÄLLOR ... 72
8.3 ELEKTRONISKA KÄLLOR ... 72
8.4 FÖRETAGSINTERNA KÄLLOR ... 73
8.5 REFERENSLITTERATUR ... 73

1 INLEDNING

I inledningen presenteras bakgrunden till arbetet samt problemen som uppsatsen behandlar. Vidare preciseras syftet med uppsatsen och därefter beskrivs de avgränsningar som gjorts. Kapitlet avslutas med att de definitioner vi använt oss av presenteras samt en disposition över den fortsatta uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Ett allt hårdare företagsklimat har gjort det svårare att som ensam entreprenör lyckas förverkliga sin affärsidé. Företaget är i det initiala utvecklingsskedet särskilt utsatt och sårbart och behöver ofta tillskott av både kapital och kompetens. En orsak till denna sårbarhet är att företaget ännu inte har hunnit etablera tillräckligt med relationer till omvärlden. Sådana relationer är kritiska för att företaget ska få tillgång till resurser i form av kapital och kompetens som behövs i företagets utveckling.[1] För att lyckas med sin affärsidé kan det underlätta avsevärt om företaget befinner sig i ett väl utvecklat nätverk bestående exempelvis av kunder, leverantörer och finansiärer.

På den svenska marknaden finns det idag olika slags företag som hjälper entreprenörer att starta upp en verksamhet. Traditionellt sett har en uppdelning gjorts mellan två typer av företag, som tillhandahåller olika slags stöd. Den ena ytterligheten är riskkapitalbolag[2] (så kallade venture capital-bolag), som endast bistår entreprenören med finansiell hjälp. Den andra ytterligheten på skalan är så kallade växthus som inte tillhandahåller något kapital, utan enbart erbjuder olika former av rådgivning, hjälp med utveckling av affärskoncept samt diverse stödfunktioner. Dessa ytterligheter utgör dock extremfall och självfallet återfinns företag längs hela spektrumet. Förutom att tillföra kapital har vanligtvis venture capital-bolag även en rådgivande funktion. Bolaget kan exempelvis aktivt medverka i företagets styrelse, fungera som ”bollplank” i förhandlingar med t ex kunder och leverantörer samt ställa sitt nätverk till förfogande.[3] Bland företagen som inte själva tillhandahåller kapital finns det vissa som bidrar med finansieringshjälp genom att utgöra en länk mellan finansiären och entreprenören. Denna typ av tjänster finns att tillgå exempelvis i Växthuset på Ideon i Lund.[4]

Det vi har valt att fokusera på är en på marknaden relativt ny typ av kapital- och kompetenstillförsel, som befinner sig någonstans mittemellan de ovan beskrivna extremfallen.

---

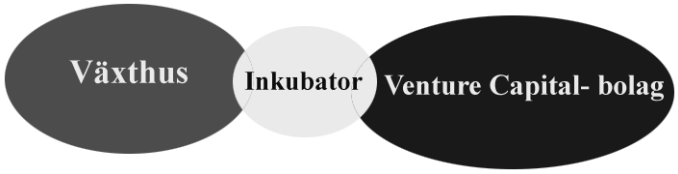
[1] Klofsten, Magnus, *Tidiga utvecklingsprocesser i teknikbaserade företag* (1992), s. 4ff.

[2] För begreppsförklaring, se avsnitt 1.5 Definitoner.

[3] www.iva.se/connect (”Finansieringsmöjligheter för tillväxtföretag..”, s. 24).

[4] www.center.ideon.se/html/frameset.asp

Dessa nischföretag kallas inkubatorer[1] och är ett slags venture capital-bolag som inriktar sig på att ge ett komplett kapital- och kompetensstöd till företag som befinner sig i det initiala skedet av sin verksamhet. Inkubatorerna tillhandahåller inte bara finansiellt stöd utan erbjuder även bl a lokaler, tillgång till ett etablerat nätverk samt handgriplig affärsrådgivning (business coaching). Vi försöker i nedanstående modell illustrera hur inkubatorerna står i relation till de ovan nämnda företagsformerna.



Figur 1.1 Inkubatorns förhållande till övriga aktörer.

I Sverige är än så länge denna så kallade inkubatorverksamhet en relativt ovanlig företeelse, medan den sedan en tid tillbaka har funnits i exempelvis andra delar av Europa och även USA. Denna företeelse kan komma att innebära förändrade förutsättningar för entreprenörer och deras nystartade företag. Med detta som bakgrund väcktes intresset att utforska hur det påverkar ett nystartat företag att ingå i en inkubatorverksamhet.

1.2 Problemformulering

Problematiken som företag ställs inför med ännu ej utvecklade omvärldsrelationer kan åtminstone delvis lösas genom att företaget på något sätt ges möjlighet att utnyttja andra personers eller företags redan etablerade nätverk. Detta är något som kan bli en effekt av att externa ägare träder in i bolaget. Deras kontaktnät kan utnyttjas av det nystartade företaget, vilket underlättar och påskyndar företagets utveckling.

Ett annat problem för ett nystartat företag kan vara att entreprenören ensam inte besitter all erforderlig kompetens. Enligt bl a Greiner är entreprenörer ofta tekniskt kunniga, men saknar kunskap inom ekonomi, marknadsföring och dylikt[2]. I ett tidigt skede är förmodligen inte nyrekrytering att bedöma som ett rimligt alternativ. Ett tänkbart alternativ är att starta företaget tillsammans med ett antal andra personer, som besitter kompletterande kompetenser. Ett annat sätt att ges tillgång till nödvändig kompetens är för entreprenören att genom en inkubator få business coaching och tillgång till dess nätverk.

Förutom relationer med kunder och leverantörer är de finansiella relationerna också kritiska för företagets uppbyggnad och överlevnad. Vissa venture capital-bolag deltar i utvecklingsfasen hos sina portföljföretag redan från dag ett, medan andra avvaktar tills dess att produkten är utvecklad. Ofta bedömer finansiärer det som alltför riskfyllt att satsa pengar i unga företag,

[1] För begreppsförklaring, se avsnitt 1.5 Definitioner.
[2] Greiner, L.E. (1972) hämtat ur Aldrich, Howard, *Organizations evolving* (1999), s. 104.

varför det kan vara svårt för entreprenören att få tillgång till externt kapital.[1] Det finns idag dock en tendens till att både venture capital-bolag och även så kallade affärsänglar[2] börjar intressera sig alltmer för företag i tidigare stadier. Affärsänglar är privatpersoner som investerar i företags tidiga skeden och som förutom att bidra med finansiering även delar med sig av sin erfarenhet och sitt kontaktnät.

Tanken bakom venture capital-bolag och affärsänglar är att de ska tillhandahålla mer än endast finansiell hjälp. Dock har de av entreprenörer kritiserats för att vara kortsiktiga, oseriösa och inte alls bidra med utlovat engagemang.[3] Kan det vara så att inkubatorer har växt fram som ett resultat av detta?

Hur avgörande är nätverket för ett företags möjlighet att genom ett tillskott av kompetens och kapital förverkliga en vision och bli framgångsrik? Vilken betydelse har inkubatorer för ett företags framgång? Vilka faktorer avgör en inkubators framgång?

Är inkubatorer bara en ny trend som har uppkommit pga. gynnsamma ekonomiska förhållanden eller är det ett värdefullt och varaktigt sätt att hjälpa nystartade företag att lyckas?

1.3 Syfte

Syftet är att beskriva hur en specifik inkubator fungerar i praktiken samt utreda när denna utgör ett lämpligt alternativ för en entreprenör. Vi vill även förklara hur ett nystartat företags utvecklingspotential påverkas av att få tillgång till både kapital och handgriplig hjälp med kompetenstillförsel, genom att vara en del av denna inkubatorverksamhet.

1.4 Problemavgränsning

Vi har insett att inkubatorernas framväxt till viss del kan bero på att myndigheterna i allt mindre utsträckning tar ansvar för att hjälpa företag i tidiga faser. Vi har dock valt att låta denna aspekt ligga utanför ramen för vår uppsats, eftersom detta hade inneburit ett alltför brett perspektiv. Vi är även medvetna om att det finns flera andra möjliga finansieringsalternativ än de som uppsatsen behandlar, såsom forsknings- och utvecklingsstöd från NUTEK, lån från ALMI Företagspartner etc., men vi anser inte att det skulle bidra till diskussionen inom ramen för uppsatsarbetet att utreda även dessa alternativ.

1.5 Definitioner

Det finns flera olika definitioner på vad en inkubator är. Enligt vissa definitioner kan så kallade växthus definieras som inkubatorer. Den definition vi genomgående tillämpar i

---

[1] Klofsten, Magnus, *Tidiga utvecklingsprocesser i teknikbaserade företag* (1992), s. 24.

[2] För begreppsförklaring, se avsnitt 1.5 Definitioner.

[3] www.vision.se/artikel.asp?kID=2&aID=54787 (”Svenska riskkapitalister inkompetenta”).

uppsatsen är hämtad från National Business Incubation Association (NBIA). Enligt denna är en **inkubator** ett verktyg för ekonomisk utveckling, vars mål är att påskynda tillväxt och framgång hos entreprenörsföretag genom att tillhandahålla stöd och hjälp.[1] Inkubatorn bidrar med handgriplig managementhjälp, tillhandahåller finansiering samt centrala affärstjänster och tekniska stödtjänster. Inkubatorn erbjuder även delade kontorstjänster, tillgång till utrustning och förmånliga avtal, allt under ett tak.[2]

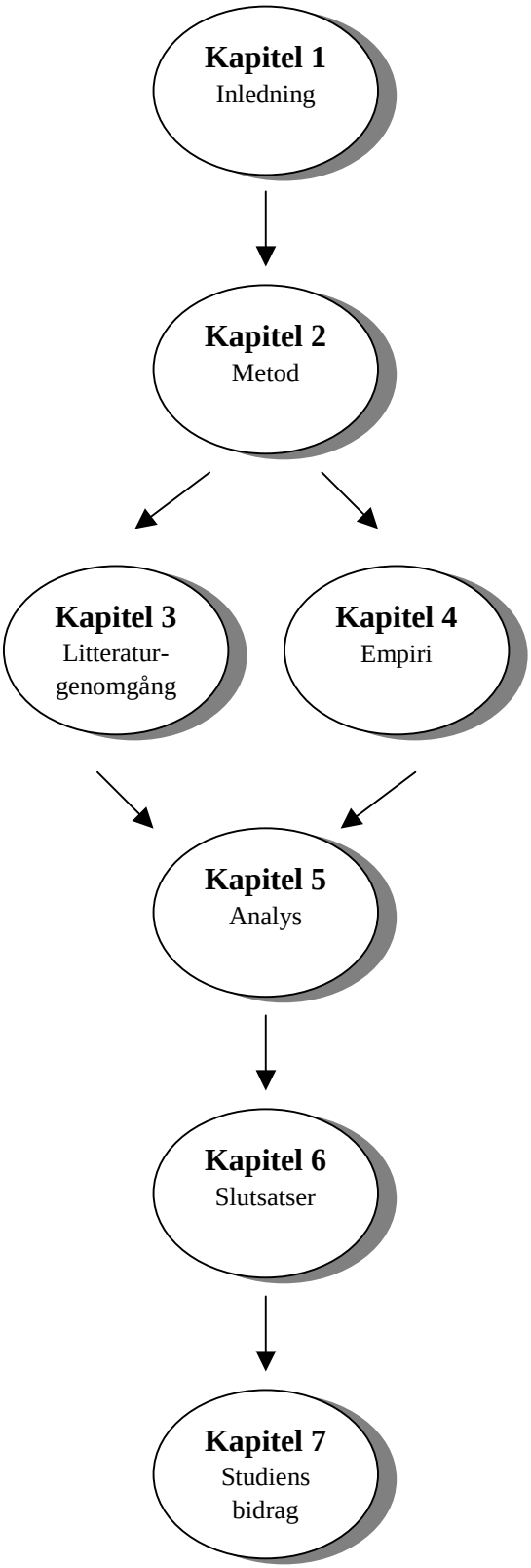
Riskkapital används ofta synonymt med **venture capital**. Egentligen är dock riskkapital ett vidare begrepp, som omfattar alla investeringar i ett företags egna kapital. Venture capital däremot är endast investeringar som görs i onoterade företag i kombination med ett stort ägarengagemang från investerarnas sida. I Sverige har dock de båda begreppen kommit att bli synonymer[3], varför vi i vår uppsats använt begreppen riskkapital och venture capital synonymt.

Vi kommer genomgående i uppsatsen att använda oss av den engelska termen **business coaching**, då det är ett allmänt vedertaget begrepp som vi inte ansett det finnas någon korrekt svensk översättning för.

Begreppet **affärsängel** kommer från engelskans **business angel**. En affärsängel är en privatperson som investerar i tidiga skeden av ett företags livscykel. Ofta är affärsängeln en erfaren entreprenör som förutom att hjälpa det nystartade företaget med finansiering även bidrar med sin erfarenhet och sitt kontaktnät för att utveckla företaget.

[1] http://www.nbia.org/best_practices.html
[2] http://www.nbia.org/whatis.html
[3] www.standard.idg.se/risk200/omkapital.asp

1.6 Disposition



Efter detta inledande kapitel med bakgrund till ämnet, problemformulering, uppsatsens syfte, avgränsningar samt definition av vissa i uppsatsen förekommande begrepp följer vårt metodkapitel. Vi har genom metoden försökt förklara de vägval som gjorts under uppsatsens gång. Här redogörs för val av ämne, angreppssätt samt data-insamling. Vidare granskar vi kritiskt de informationskällor vi har använt oss av.

I det tredje kapitlet presenteras den litteratur som vi anser vara lämplig för att kunna ge läsaren en ökad förståelse för ämnet samt besvara vårt syfte. Empirin följer i kapitel fyra. Detta material bygger på den information vi samlat in vid intervjuer med entreprenörer i fallföretagen samt från externa källor som vi kontaktat för att få ett vidare perspektiv på problemet.

Kapitel fem utgörs av vår analys, där vi försöker ge läsaren en sammanhängande bild av vad som är viktigt i ett företags tidiga utvecklingsfaser samt öka förståelsen för vilken betydelse inkubatorn har för entreprenören. Vi diskuterar betydelsen av nätverk och business coaching inom Virtual Business House. Vi analyserar vidare vilka framgångsfaktorer vi tror ligger bakom Virtual Business House och avslutar kapitlet med vad vi tror om framtidsutsikterna för Virtual Business House. Detta kapitel ligger till grund för det sjätte kapitlet, där vi åskådliggör resultaten av analysen genom att redogöra för de slutsatser vi kommit fram till.

I det sista kapitlet, studiens bidrag, görs ett försök att lyfta upp slutsatserna till en för inkubatorer generell nivå. Avslutningsvis ges förslag på vidare studier inom ämnesområdet.

2 METOD

I detta kapitel presenteras vilken metod som använts, dvs. hur vi gått tillväga och vilka ställningstaganden vi gjorde innan uppsatsen påbörjades. Vi redogör även för hur den valda metoden kan ha påverkat analysen och slutsatserna.

2.1 Val av tillvägagångssätt

En induktiv ansats valdes i arbetet, vilket innebär att studien har sin utgångspunkt i empirin.[1] Den induktiva ansatsen lämpade sig mycket väl för uppsatsen, eftersom området är relativt nytt och vi i inledningsskedet därför inte exakt visste vilken litteratur som var tillämpbar för att uppnå syftet. En deduktiv ansats förkastades, då det områdesspecifika teoretiska underlaget uppfattades som alltför begränsat för att en sådan ansats skulle vara tillämpbar.

Vi genomförde en fallstudie av ett antal företag. Anledningen till att flera företag valdes för studien var att få en verklighetsförankring och för att utröna hur företag i praktiken arbetar i en uppstartsfas. Det bästa sättet att undersöka en organisation är enligt Andersen att studera den i dess befintliga omgivning. För att resursmässigt kunna ta sig igenom hela undersökningsprocessen och för att kunskapsmässigt kunna hantera den stora mängden upplysningar har vi begränsat studien till att omfatta sex fallföretag.[2]

De olika fallföretagen har vi studerat och analyserat dels var för sig och dels sett till deras roll i det nätverk i vilket de befinner sig. Dessutom har de relationer företagen har till varandra och till inkubatorn undersökts. Detta tillvägagångssätt har valts, eftersom det vid en studie av detta slag är av central betydelse att inte enbart fokusera sin analys på underenheterna och som en följd av detta missa helheten.[3]

2.2 Val av ämne och fallföretag

Då vi från början inte var helt säkra på exakt vad inom ämnet entreprenörskap vi ville inrikta oss på, diskuterades olika infallsvinklar inom gruppen och även med handledaren. Ett stort intresse fanns för tillväxt i nystartade företag och därför bestämde vi oss för att göra en fallstudie av ett eller flera företag. I sökandet efter lämpliga fallföretag kontaktades Malmö Stads Näringslivskontor, som rekommenderade oss att ta kontakt med Ahrens

[1] Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten – val av samhällsvetenskaplig metod* (1998), s. 30.
[2] Ibid, s. 129.
[3] Yin, K. Robert, *Case Studies Research, design and methods* (1994), s. 38ff.

Rapid Growth AB, en konsultbyrå inriktad på tillväxtföretag. Genom detta företag blev vi hänvisade till Sebastian Merlöv och hans företag Virtual Business House, som bedriver inkubatorverksamhet. Inkubatorn som organisationsform är en relativt ny företeelse och vårt intresse väcktes att studera denna närmare.

Virtual Business House har totalt tre portföljföretag som befinner sig i byggnaden (Chainformation, Elegant Media och VisionTech). Dessutom finns det ännu ett företag som ägs av Virtual Business House, Jayway, som redan har lämnat inkubatorstadiet och flyttat från huset. I nätverket ingår även Brimstone, som intar en särställning i nätverket genom att det ägs av Sebastian Merlöv och inte av Virtual Business House. Slutligen finns ett antal andra företag, som också dessa finns belägna i huset men som inte ägs av Virtual Business House, bl a Idélaboratoriet och Underhill. Vi har undersökt VisionTech, Brimstone, Idélaboratoriet och Underhill, eftersom vi rekommenderades av VD:n på Virtual Business House att studera dessa, eftersom de alla är intressanta och kunde tänkas addera mervärde till studien. Att de har olika kopplingar till inkubatorn är positivt, eftersom det ger oss en bredare empirisk grund att utgå ifrån. Utöver de av Sebastian Merlöv rekommenderade företagen kontaktade vi på eget initiativ ännu ett portföljföretag, Elegant Media, i syfte att bredda empirin angående just portföljföretagen.

2.3 Val av respondenter

Vi valde att genomföra intervjuer med grundarna av olika företag med nära anknytning till inkubatorn. Dessa är därför väl insatta i hur verksamheten fungerar och kunde därigenom ge utförliga svar på våra frågor. När intervjupersonerna valdes har även hänsyn tagits till hur många grundare företaget haft. VisionTech har två grundare, varav vi intervjuade den ena, Max Tairi. Av Elegant Medias tre grundare intervjuade vi Richard Kronfäldt, men även den nytillträdde VD:n Nicklas Larsson, som hade möjlighet att ge oss ett annat perspektiv på företaget. Fredrik Johansson och Oliver Merlöv är de två av de totalt fyra grundarna på Brimstone som vi intervjuade. Idélaboratoriet grundades av två personer, varav vi intervjuade Jonas Michanek. Då Underhill endast består av Jimmy Wilhelmsson, intervjuade vi honom. Dessutom har intervjuer med VD:n på Virtual Business House genomförts för att även få inkubatorns perspektiv i uppsatsen. Denna kombination av utvalda intervjupersoner anser vi gav en heltäckande bild av inkubatorn och dess betydelse för företag i dess närhet.

För att motverka ensidighet och bredda den empiriska basen valde vi att komplettera materialet med intervjuer med ledande personer inom riskkapitalbranschen. Vi intervjuade ordföranden i Svenska Riskkapitalföreningen samt VD:n för ett av de ledande regionala riskkapitalbolagen.

2.4 Generaliserbarhet

Det är möjligt att generalisera utifrån fallstudier, men det gäller i så fall att fallstudien är utförligt beskriven och att man induktivt sluter sig till generella kunskaper. Det gäller

vidare att komma fram till vilka förhållanden i undersökningsresultaten som är specifika för just det studerade fallet och vilka som är generella.[1] Det finns enligt vår definition endast ett fåtal företag i Sverige som är att karakterisera som inkubatorer. Vi tror att Virtual Business House i mångt och mycket utgör ett representativt typfall av en inkubator. Dock har vi fått intrycket att just denna inkubator utgör ett exempel på en väl fungerande sådan. Vi tror därför att är möjligt att dra generella slutsatser med hjälp av det vi kommit fram till genom vår analys. Detta kommer dock endast att vara möjligt i viss mån, dvs. i de fall då det förnuftsmässigt kan misstänkas att speciella företeelser kan förekomma även i andra inkubatorer.[2] Vår ambition är att med detta i beaktande, i ett avslutande kapitel, göra ett försök till att lyfta upp våra slutsatser till en mer generell nivå.

2.5 Datainsamling

I besvarandet av syftet har fokus lagts på insamling av empiri eftersom vi tillämpar en induktiv ansats och den litteratur vi haft att tillgå till största delen varit amerikansk och kanske därför inte alltid varit helt tillämpbar. Därför valdes att främst hämta information genom intervjuer, vilka kompletterades med publicerat material för att få en fullgod insikt inom området.

2.5.1 Primärdata

Andersen beskriver en ökad svårighet för studerande och forskare att få tillträde till företag och organisationer. Svårigheten ligger i att det har blivit allt vanligare med empiriska undersökningar, vilket har lett till en kraftig resursbelastning för de företag som varit föremål för studerande och forskares uppmärksamhet.[3] I vårt fall var det däremot precis tvärtom. Vi upplevde ett stort positivt engagemang och tillmötesgående från samtliga fallföretag och respondenter. Kanske kan detta ha sin förklaring i att respondenterna i fallföretagen var relativt unga och att många av dem nyligen själva lämnat universitetets värld. Deras intresse kan också bero på att de ser det som positivt att studien uppmärksammar deras företag och inkubatorer som företagsform. Detta medförde att vi gavs möjlighet att redan i ett tidigt skede av uppsatsskrivandet genomföra intervjuer med representanter för fallföretagen.

Intervjuer bör behandlas som alla muntliga källor, vilket innebär att man bör ha i åtanke att det alltid finns en risk för vinkling och att respondenten kan glömma händelser och information. Därför har vi försökt bekräfta de svar som getts genom komplettering från företagsinterna källor samt publicerat material.[4]

---

[1] Yin, K. Robert (1989) hämtat ur Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten – val av samhällsvetenskaplig metod* (1998), s. 133.

[2] Gummesson, Evert, *Forskare och konsult – om aktionsforskning och fallstudier i företagsekonomin* (1985), s. 56f.

[3] Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten – val av samhällsvetenskaplig metod* (1998), s. 139.

[4] Yin, K. Robert, *Case Study Research, design and methods* (1994), s. 81f.

För att få en känsla för hur klimatet är för nystartade företag och entreprenörernas möjligheter att starta företag i Malmöregionen besökte vi Nyföretagarmässan i Malmö. Denna ägde lämpligt nog rum precis i början av uppsatsskrivandet. På mässan genomfördes informella intervjuer med diverse entreprenörer.

Då vi efter en tids arbete med uppsatsen kände att vi ville aktualisera våra kunskaper om riskkapitalmarknaden togs tillfället i akt att deltaga i seminariet ”Riskkapitalmarknaden idag” som hölls på Malmö Börshus den 27 november. På programmet fanns både entreprenörer som berättade om sina erfarenheter av riskkapitalbolag och en paneldebatt rörande tillvägagångssättet vid anskaffandet av riskkapital i tidiga skeden. På seminariet knöts kontakt med bl a ordföranden för Svenska riskkapitalföreningen, Jan Sundberg. Närvarande var även Håkan Nelson, ledamot i Svenska Riskkapitalföreningen och dessutom VD för Malmöhus Invest AB. Vi kände redan tidigare till att det existerade ett samarbete mellan Malmöhus Invest AB och Virtual Business House. Vi hade en önskan av att ta del av ett externt och mer objektivt perspektiv på inkubatorer. Dessutom ansåg vi det även vara av intresse att undersöka hur ett traditionellt venture capital-bolag skiljer sig från en inkubator. Detta sammantaget gjorde att vi bad att få genomföra intervjuer med Håkan Nelson och Jan Sundberg.

2.5.1.1 Genomförandet av intervjuerna

Vi har i enlighet med Andersen under intervjuerna använt oss utav en delvis strukturerad intervjuform. Detta för att i möjligaste mån liknande frågor skulle kunna ställas till samtliga respondenter, vilket underlättade en jämförelse av svaren. Dessutom önskade vi med frågorna täcka in så mycket som möjligt inom ämnet för att en bred empirisk bas skulle finnas att utgå ifrån vid analysen. Vi hade utarbetat en intervjuguide innehållande vissa ämnesområden. Denna följdes dock inte alltid till punkt och pricka, utan respondenten tilläts till viss del styra intervjun. En delvis strukturerad intervju lämpar sig väl när en öppenhet för nya perspektiv vill bevaras, vilket var precis vad vi eftersträvade. Ofta dök det nämligen under intervjuns gång upp aspekter, som inte tidigare hade beaktats och naturligtvis ville vi inte ställa oss främmande till att diskutera dessa genom att vara uppbundna vid en viss frågemall.[1]

De personliga intervjuerna genomfördes på så vis att en av författarna ställde de i förväg formulerade frågorna[2]. De andra två antecknade vad som sades och sköt ibland in en kompletterande fråga. Detta upplägg valdes för att vi ansåg att en bandspelare kan ha en negativ effekt på den intervjuade, som kan känna sig stel och obekväm med att få sin röst inspelad. Metoden med att endast en person ställde frågorna hoppas vi bidrog till kontinuitet i intervjun och en minskad risk för ett oorganiserat intryck. Att två personer antecknade är positivt, då det kan vara svårt att hinna med att skriva ner allt som sägs. Dessutom ökas reliabiliteten av att intervjun återges av två personer.

[1] Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten – val av samhällsvetenskaplig metod* (1998), s. 162.
[2] Se bilaga 1-3.

Samtliga intervjuer genomfördes i företagens egna lokaler under avspända former i deras fikarum eller konferensrum. Varje intervju varade en till två timmar beroende på vilka svar som gavs och om frågorna ledde till följdfrågor. Vi fick överlag känslan att respondenterna verkligen tog sig tid att svara på våra frågor, vilket uppfattades som mycket positivt för studien. Samtliga respondenter gav intryck av att vara mycket avslappnade under intervjuerna och att ha stor vana av att presentera sig själv och sina företag.

Intervjuerna med Håkan Nelson och Jan Sundberg skiljde sig något från övriga intervjuer, eftersom de hade ett annat syfte. Därför valdes en något mera ostrukturerad form av intervju med endast ett fåtal övergripande frågor, som gav både oss och respondenterna utrymme för avvikelser från frågemallen. Intervjun med Jan Sundberg genomfördes per telefon, eftersom han befann sig i Stockholm och en personlig intervju inte var möjlig att genomföra inom tidsramen för uppsatsen.

Då vi valde att genomföra intervjuerna utan hjälp av bandspelare insåg vi att det förelåg en viss risk för missförstånd i samband med bearbetningen av intervjumaterialet. För att i möjligaste mån undvika sådana missförstånd lät vi respondenterna i efterhand granska och kommentera sina respektive bidrag till empirin.

2.5.2 Sekundärdata

Sekundärdata är material som redan tidigare insamlats av andra. Som tidigare nämnts fanns det ett begränsat utbud av relevant litteratur att tillgå. För att få en bättre förståelse för inkubatorverksamhet har vi studerat vilka olika behov en entreprenör som startar upp en verksamhet kan tänkas ha, i form av bl a kapital, kompetens och tillgång till nätverk. Data har hämtats från forskningsartiklar vi funnit i databaser vid Lunds Universitet och även i viss mån Internet. Vi har även hämtat material från böcker, affärstidsskrifter och branschskrifter.

Vi har även i förekommande fall haft behov av att komplettera den insamlade primärdatan. Detta har gjorts genom insamling av information från tidningsartiklar och företagens hemsidor, vilket har gett oss tillgång till specifika detaljer och fakta.

2.6 Analys av data

I vårt analyskapitel har vi försökt väva samman det teoretiska underlaget i form av sekundärdata med våra insamlade primärdata. Som exempel kan nämnas att en viss del av sekundärdatan behandlar vilka olika behov en entreprenör som startar upp en verksamhet kan tänkas ha. Därefter har vi med hjälp av den insamlade primärdatan gjort en ansats att studera hur dessa behov tar sig uttryck hos de studerade fallföretagen och försökt se hur den studerade inkubatorn tillgodoser dessa behov. Det har för oss varit angeläget att komma ihåg att dokument kan vara skrivna för ett helt annat syfte än det som återfinns fallstudien. Det finns enligt Yin även risk för att författarens åsikter skildras, något som

kan ge en vinkling åt dokumentationen. En medvetenhet om dessa risker har gjort att sådana problem har kunnat minimeras.[1]

I både empirin och analysen har tyngdpunkten lagts på VisionTech och Elegant Media, eftersom det endast är dessa två som kan karakteriseras som portföljbolag i ordets rätta bemärkelse. Brimstone intar en särställning på så vis att det ägs av Sebastian Merlöv istället för Virtual Business House och kan därigenom endast till viss del utnyttja inkubatorns tjänster. Därför anser vi att detta företag på vissa punkter åtnjuter liknande förmåner som portföljbolagen och därigenom har kunnat ge ett relevant bidrag till studien. De delar av empirin som behandlar Idélaboratoriet och Underhill Intelligence Agency har koncentrerats på respondenternas åsikter om nätverk och inkubatorer. Detta eftersom dessa båda företag inte kan karakteriseras som portföljbolag till VBH, utan av andra anledningar befinner sig i Virtual Business House´s lokaler. Vi valde att låta dem ingå i studien därför att de är en del av Virtual Business House´s nätverk och belägna i samma hus. Därigenom kunde de tänkas ge ett relevant bidrag till studien.

2.7 Metodavgränsning

Vi har i uppsatsen valt att fokusera på sex företag i Malmöregionen, varav ett har rollen som inkubator. De övriga har ett aktivt samarbete med inkubatorn. Samtliga företag är relativt nystartade och fokus har lagts på företagens initiala utveckling. Detta har gjorts dels eftersom de företag som valts bäst lämpar sig för en sådan studie och dels för att denna tidiga utveckling är kritisk för ett företags fortlevnadspotential.

2.8 Källkritik

Det är utifrån olika perspektiv väsentligt att kritiskt värdera och granska såväl de primära som sekundära källor vi har använt i uppsatsen. För att granska källorna har vi valt att använda tre källkritiska kriterier: samtidskrav (aktualitet), tendenskritik (eget intresse hos uppgiftslämnaren) och beroendekritik (källornas inbördes beroendeförhållanden)[2]. Genom källkritiken avser vi att visa en medvetenhet från vår sida om att det kan förekomma brister hos använda källor. Genom att ha dessa brister i beaktande tror vi oss ha kunnat stärka tillförlitligheten och kvalitén på uppsatsen.

Samtidskrav- för att uppfylla detta krav på sekundära källor har vi har lagt stor vikt på förhållandevis nypublicerat material. Vi har använt oss av ett större antal källor som underlag för att bredda perspektivet. Primärdatan har främst hämtats från personliga intervjuer under november och december 2001. För att öka empirins tillförlitlighet har stor noggrannhet lagts vid valet av respondenter. De är samtliga väl insatta i branschen antingen som entreprenörer eller genom att de arbetat en längre tid inom området. Därmed anser vi samtidskravet vara uppfyllt.

[1] Yin, K. Robert, *Case Study Research, design and methods* (1994), s. 81f.

[2] Eriksson, Lars Torsten & Wiederheim-Paul, Finn, *Att utreda, forska och rapportera* (1997), s.153.

Tendenskritik- eftersom uppsatsen behandlar ett relativt nytt ämne och vi därför har haft vissa svårigheter att finna relevant material, kan objektiviteten ifrågasättas. Vissa delar av litteraturgenomgången kommer från rapporter som kan vara vinklade. Vid användande av material hämtat från Internet har vi omsorgsfullt sållat bland källor och endast valt att använda de som vi ansett vara pålitliga. Vid insamlingen av empirin kan materialet ha påverkats, på så vis att en intervjuareffekt kan ha uppstått. Med detta avses att vi utan avsikt kan ha påverkat respondenterna vid intervjun, vilket kan ha påverkat empirin på ett icke önskvärt sätt.[1] Det kan även ha förekommit att de svar vi fått under intervjuerna har präglats av subjektivitet, då respondenterna har haft en önskan att framställas på ett visst sätt.

Beroendekritik- denna kritik innebär att olika källor inte bör ha inbördes beroende-förhållanden. Eftersom nästan alla respondenter på något sätt är knutna till varandra kan det vara troligt att de besvarat våra frågor relativt likartat. Dessutom tror vi att det faktum att fallföretagen på olika sätt har ett beroendeförhållande till Virtual Business House kan ha påverkat respondenternas benägenhet att ge negativa synpunkter på verksamheten. Detta är vi medvetna om och har genom övrig insamlad empiri försökt motverka sådana effekter.

2.9 Kritik mot vald metod

Förutom det som tagits upp ovan i källkritiken vill vi även diskutera våra egna reflektioner mot valt tillvägagångssätt. Vi tar upp sådant som vi i efterhand insett att vi kanske kunde ha gjort på ett annorlunda sätt. Dessutom görs i detta avsnitt en ansats till att kritiskt utvärdera de styrkor och svagheter den valda metoden och vad dessa kan ge för konsekvenser för undersökningen.

Vi har i ett flertal olika avseenden försökt att få en ökad förståelse för inkubatorer och den omgivning de befinner sig i. Genom att aktivt söka kunskap från många olika källor har vi lyckats få ett helhetsperspektiv på situationen. Detta har vi inte bara har kunnat dra nytta av i vårt uppsatsskrivande, utan har även har bidragit till att höja vår kunskapsnivå inom området avsevärt.

Nu i efterhand inser vi hur värdefulla våra intervjuer har varit för vår studie. Våra respondenter har visat sig utgöra lämpliga val, som kunnat bidra med relevant information genom att utförligt besvara våra frågor. En bidragande faktor till att vi gavs så relevant information tror vi kan vara att intervjuerna genomfördes i respondenternas egna lokaler.

Att vi genomförde en fallstudie av så många som sex företag anser vi gav oss en tillräckligt bred empirisk bas för att besvara vårt syfte. Sett i efterhand kanske vi borde ha studerat ytterligare något portföljbolag på bekostnad av exempelvis Underhill eller Idélaboratoriet. Dock anser vi att även dessa företag bidragit till studien på ett värdefullt sätt, framför allt tack vare att de inte står i samma beroendeställning till inkubatorn som de övriga

[1] Eriksson, Lars Torsten & Wiederheim-Paul, Finn, *Att utreda, forska och rapportera* (1997), s.153.

företagen. Det hade eventuellt även kunnat vara av intresse att söka kontakt med det företag som lämnat inkubatorn, dvs. Jayway. Vi anser dock att vi likväl lyckats besvara vårt syfte, men inser samtidigt att konsekvensen av att studera även dessa företag hade kunnat vara ett adderat mervärde till vår studie. En anledning till att vi endast intervjuade två av de fyra portföljföretagen var att vi fick relativt liknande svar av de båda företagens respondenter. Vi upplevde därigenom att vi uppnått en informationsmättnad och gjorde sålunda ett antagande om att ytterligare intervjuer skulle ha gett liknande resultat

För att kunna komma fram till fler generella slutsatser av högre relevans hade det kunnat vara av intresse att även kontakta ytterligare inkubatorer i Sverige. Om detta hade gjorts hade vi möjligtvis kunnat dra paralleller mellan dessa inkubatorers arbetssätt och Virtual Business House och på så vis kunnat påvisa eventuella likheter och skillnader. Detta är något vi har kommit till insikt till först i slutskedet av undersökningen. Dock har vår ambition angående generaliseringar, som nämnts tidigare, hela tiden varit att endast dra generella slutsatser i den mån det förnuftsmässigt kan misstänkas att speciella företeelser även kan förekomma i andra inkubatorer. Därför har någon sådan kontakt inte skett. Det hade även medfört en betydligt mer omfattande studie, vilket hade kunnat vara svårt att resursmässigt hinna med under den relativt korta tid vi har haft till vårt förfogande.

Det stora engagemanget vi blev bemötta med av våra respondenter tror vi eventuellt kan ha inverkat på vår objektivitet. Hela Virtual Business House genomsyras av en positiv atmosfär. Detta kan ha lett till att vår återgivelse av fallföretagen eventuellt har förskönats något.

3 LITTERATURGENOMGÅNG

I litteraturgenomgången presenteras den valda litteraturen i uppsatsen som senare kommer att användas som verktyg för analysen. Vi redogör för vilka behov en entreprenör kan ha i de tidiga faserna av företagets utveckling. Därefter presenteras i vilka fall en inkubator kan utgöra ett alternativ för entreprenören. Kapitlet avslutas med en sammanfattning som syftar till att ge läsaren en förståelse för vilket synsätt vi haft vid genomförandet av den empiriska studien.

3.1 Entreprenörens behov i tidiga faser

En entreprenör med en bra affärsidé som har för avsikt att starta ett företag har ofta behov av ett tillskott av kapital och kompetens. I ett initialskede av en verksamhets uppbyggnad fordras vanligen inga större mängder kapital[1]. Däremot kan det vara svårt för en entreprenör att få tillgång till kapital i dessa tidiga skeden, eftersom riskerna förenade med sådana investeringar uppfattas som alltför höga av potentiella finansiärer[2]. En entreprenör kan vidare ha behov av kompetenstillskott genom handgriplig hjälp med hur denne på bästa sätt bör driva sitt företag.[3]

Utöver tillskott på kapital och kompetens behöver entreprenören i många fall hjälp med att bygga upp sin verksamhet, för att företaget ska kunna överleva i dagens hårda ekonomiska klimat. Klofsten beskriver något som han kallar för en affärsplattform, vilken består av åtta grundstenar. Om entreprenören lyckas utveckla samtliga grundstenar utgör de nyckeln till framgång.[4]

Det finns vidare ett antal andra faktorer som entreprenören måste beakta vid uppstarten av ett företag för att både utveckla sig som entreprenör och lyckas med att organisera och etablera sitt företag. På senare tid har t ex betydelsen av nätverk ökat markant.[5]. För en framgångsrik företagsetablering krävs utöver ovan nämnda faktorer att entreprenören skapar sig legitimitet i ett lämpligt socialt nätverk för att underlätta åtkomsten av nödvändiga resurser.[6]

---

[1] Aldrich, Howard, *Organizations evolving* (1999), s.101ff.

[2] Landström, Hans, ”Informal risk capital in Sweden and some international comparisons” (1993).

[3] Turner, Brad (1997), ”Coaching' can lift companies to achieve lofty goals”, Westchester County Business Journal.

[4] Klofsten, Magnus, *Affärsplattformen – Entreprenören och företagets första år* (1998), s.24.

[5] Marie Williams Löwegren, *Advantages of a Science Park Location* (2000), s. 38f.

[6] Delmar, Frédéric, ”The pre-organizing and organizing of the new firm: An activity based approach” (2001).

Om entreprenören redan i ett tidigt stadium får fördelen av att befinna sig i ett givande nätverk, kan detta ge ett oerhört försprång gentemot andra entreprenörer.[1] Tid är en kritisk resurs för de flesta entreprenörer och att finna rätt samarbetspartners kan vara en mycket tidskrävande process, vilken kan påskyndas om entreprenören befinner sig i ett väl utvecklat nätverk.[2] Williams Löwegren menar att ett nätverk är en resurs som ökar möjligheten till skapandet av konkurrensfördelar[3].

3.1.1 Kapitalbehov

Ett företag har olika behov av kapital beroende på i vilken utvecklingsfas det befinner sig. De flesta företag startas i liten skala med inga eller få anställda och utan något större kapital. Det behövs därför ofta inte speciellt stort kapital i företagets tidiga skeden.[4] Kapitalbehovet i företagets initiala skeden delas generellt in i sådd- respektive uppstartsfinansiering. Såddfinansiering innebär att relativt lite kapital förmedlas till entreprenören för att utvärdera och testa ett koncept eller en idé innan företaget ens har etablerats. Uppstartsfinansiering å andra sidan omfattar finansiering av produktutveckling eller inledande marknadsföring. Företaget har i detta skede precis startat eller bara varit verksamt ett kort tag. Produkten har i denna fas vanligen ännu inte blivit kommersiellt testad. Nästa steg i utvecklingen är den så kallade expansionsfasen då företaget växer och kapitalbehovet väsentligt ökar. Det är vanligtvis i denna fas som företaget går från att vara olönsamt till att generera vinst.[5]

3.1.2 Handgriplig affärsrådgivning

När ett företag befinner sig i början av sin livscykel finns det en fara för att entreprenören i en för hög grad fokuserar på den dagliga verksamheten. Ett sådant fokus medför en risk för att den långsiktiga planeringen blir lidande. Det finns även en fara för att kommunikationsproblem uppstår, genom att alla medarbetare helt och hållet fokuserar på sina egna arbetsuppgifter och därigenom inte får någon helhetssyn på verksamheten. Ett sätt att lösa ovan nämnda problem är att ta hjälp av en så kallad business coach, som är en utomstående person med kunskap om strategi- och framtidsplanering som tillhandahåller affärsrådgivning. En business coach kan bidra till att medarbetarna återfår helhetssynen på verksamheten och att de förstår sin roll utifrån det perspektivet. Det är av stor betydelse att ett företags interna relationer fungerar, eftersom de till stor del påverkar företagets förmåga att etablera givande relationer till externa aktörer.[6]

---

[1] Delmar, Frédéric, ”The pre-organizing and organizing of the new firm: An activity based approach” (2001).
[2] Mongeau, Mark, ”Networked Incubators: Hothouses of the New economy” (2000), Harvard Business Review.
[3] Marie Williams Löwegren, *Advantages of a Science Park Location* (2000), s. 38f.
[4] Aldrich, Howard, *Organizations evolving* (1999), s. 101ff.
[5] Svenska Riskkapitalföreningens medlemsmatrikel 2000-2001, ”Venture capital – begrepp och definitioner”.
[6] Turner, Brad (1997), ”Coaching' can lift companies to achieve lofty goals”, Westchester County Business Journal.

Business coaching kan i viss mån jämföras med konsulttjänster, men med skillnaden att tjänsterna inte har samma höga pris.[1] Däremot inte sagt att business coaching är detsamma som konsulthjälp. Business coaching utgår istället ifrån ägarens, verksamhetens och finansieringens faktiska förutsättningar. Metoden genererar därigenom välformulerade frågor som leder entreprenören rätt i beslut rörande kritiska frågor, vilket skapar en ”win-win”-situation.[2]

Exempel på tjänster som ett företag kan få hjälp med genom business coaching är time management, hantering av besvärliga kunder och medarbetare och hjälp att upptäcka sina professionella mål. Det kan också vara svårt för en entreprenör att veta vilka möjligheter i omvärlden som är värda att satsa på och då kan rådgivning från en person med erfarenhet från branschen vara till stor hjälp.[3]

Porter menar att business coaching fyller ett behov hos små företag som inte har råd att ta hjälp av konsulter och som på grund av att företaget endast består av ett fåtal personer internt inte heller har tillgång till nödvändig kompetens. Något som ofta saknas hos mindre företag är även managementutveckling, eftersom detta i många fall anses alltför kostsamt.[4]

För att entreprenören ska kunna dra nytta av sin business coach bör denne uppfylla vissa krav. Business coachen ska ha förmågan att utveckla entreprenörens tänkande, ha tidigare erfarenhet från liknande områden och kreativa idéer, stort nätverk och helst även ha möjlighet att vara tillgänglig vid behov.[5]

3.1.3 Uppbyggnad av verksamheten

För att en verksamhet ska kunna bli framgångsrik och överleva på marknaden krävs det enligt Klofsten att företaget har en stabil plattform att stå på. Denna benämns av honom affärsplattformen och består av åtta så kallade grundstenar (se figur 3.1). Av de åtta grundstenarna kan de fyra första sägas avse företagets utvecklingsprocess. De två mellersta berör viktiga aktörer i företagets närhet och de sista två behandlar företagets tillgång till externa resurser.[6]

[1] Martin, Jennifer, ”Business Coaching Catches On” (2000), Crain’s Chicago Business.
[2] “Business coaching delivers success “ (1998), Managing Office Technology vol: 43:1.
[3] Martin, Jennifer, ”Business Coaching Catches On” (2000), Crain’s Chicago Business.
[4] Porter, Sue, ”Building business success: a case study of small business coaching” (2000), Industrial and Commercial Training.
[5] Martin, Jennifer, ”Business Coaching Catches On” (2000), Crain’s Chicago Business.
[6] Klofsten, Magnus, *Affärsplattformen - Entreprenören och företagets första år* (1998), s 25ff.

Figur 3.1 Affärsplattformen[1]

Idé. Formulering och förtydligande av idén bakom företaget. Det måste gå att formulera en tydlig affärsidé utifrån den ursprungliga idén. Det är inte alltid det finns en fullt utvecklad affärsidé vid grundandet av ett företag, men det är viktigt att fastställa vilken inriktning företaget ska ha i ett så tidigt skede som möjligt. Det ska vara möjligt att kommunicera sin idé till aktörer utanför företaget.

Produkt. Utveckling av den färdiga produkten. När ett företag grundas är det vanligt att produkten inte är klar. Målet med produktutvecklingen är att få fram en produkt snabbt som kan levereras till kunderna. Ett viktigt steg är att få produkten accepterad av en eller flera referenskunder.

Marknad. Att definiera en lönsam marknad kan vara svårt, men är nödvändigt för att kunna undvika felsatsningar. Avgörande är att tidigt intressera sig för att hitta en lämplig marknad. Det är viktigt att utgå från det egna företagets förutsättningar och samtidigt försöka tänka sig in i de potentiella kundernas situation.

Organisation. Utveckling av en fungerande organisationsstruktur. I början av ett företags livscykel är organisationen ofta enkel och informell. I initialskedet är detta tillräckligt, men efterhand krävs en mer utvecklad och genomtänkt struktur. Det är viktigt att ha resurser att vårda relationer med aktörer i omgivningen.

Kompetens. Aktörernas kompetens. Den kompetens som saknas kan värvas utifrån. Det är viktigt att se till att det inom företaget finns tillgång till all nödvändig kompetens.

Drivkrafter. Aktörernas engagemang och drivkrafter. Det krävs starka drivkrafter i grundandet och uppbyggnaden av ett företag. Entreprenören måste kunna förmedla sin vision och sin affärsidé på ett inspirerande sätt.

Kundrelationer. Kundrelationer är viktiga eftersom de tillför intäkter och det är dessa som på lång sikt bygger upp företaget. Relationerna kan komma från grundarens eget nätverk eller ett nätverk som denne på annat sätt fått tillgång till.

Övriga relationer. Relationer som tillför företaget kunskapskompletterande eller finansiella resurser är särskilt viktiga. Utgångspunkten företaget har vid grundandet styr hur svårt det är att etablera både kundrelationer och övriga relationer.

AFFÄRSPLATTFORMEN

[1] Klofsten, Magnus, *Affärsplattformen – Entreprenören och företagets första år* (1998), s.25.

Det krävs att var och en av de åtta grundstenarna är tillräckligt stabila för att de tillsammans ska kunna bära upp företagets affärsplattform. För att undersöka om ett företag har tillgång till samtliga grundstenar och att de alla är tillräckligt stabila för att kunna bygga en verksamhet på bör de analyseras var för sig. [1]

Samtliga grundstenar kan förekomma på tre olika nivåer. Nivån avgörs av hur pass väl utvecklade grundstenarna är i det specifika företaget. Klofsten skiljer på låg, hög respektive mellannivå, vilka innebär att grundstenen är dåligt utvecklad, väl utvecklad eller befinner sig i ett mellanstadium. Generellt kan sägas att det inte går att uppnå en stabil affärsplattform om inte samtliga grundstenar ligger på minst en mellannivå. Dock bör åtminstone de avseende produkt, marknad, kompetens, drivkrafter och kunder befinna sig på en hög nivå för att ett företag ska kunna bli framgångsrikt. [2]

Grundstenarnas utvecklingspotential påverkas av på vilken nivå de befinner sig vid företagets grundande. Ett företags förutsättningar att lyckas grundläggs alltså vid själva uppstarten och det kan vara svårt att i ett senare skede av företagets livscykel komma till rätta med brister i affärsplattformen.[3]

Det är inte tillräckligt för ett företag att ha en affärsplattform som enbart innebär att de nödvändiga resurserna finns tillgängliga. Säkerställning av tillgång till resurser är endast det första steget. För ett maximalt utnyttjande av affärsplattformen krävs även den rätta förmågan att utnyttja dessa resurser. Därför kan affärsplattformen definieras som ”ett tillstånd där företaget tillförs resurser och kan utnyttja dessa på ett sådant sätt att det kan överleva och utvecklas – under någorlunda normala förhållanden”.[4]

De grundstenar som avser relationer och behandlas i modellen spelar en viktig roll för ett företags fortlevnad och framgång. Därför kommer dessa att diskuteras utförligare under rubriken 3.1.5 Etablerande av relationer.

Affärsplattformen kan hjälpa entreprenören att kartlägga sin verksamhet för att visualisera dess styrkor och svagheter gällande de olika grundstenarna.[5] En parallell kan dras till det som NBIA definierar som en inkubator. En sådan är nämligen ett verktyg, vars uppgift är att hjälpa företag att bli framgångsrika och livskraftiga.[6] En studie utförd vid Universitetet i Michigan visar att hela 87 procent av de företag som ingått i någon form av inkubator-verksamhet och gått igenom hela processen, vid tidpunkten för studien fortfarande bedrev verksamhet. Vid tiden för studien hade många av de undersökta företagen funnits minst fem år och många betydligt längre.[7]

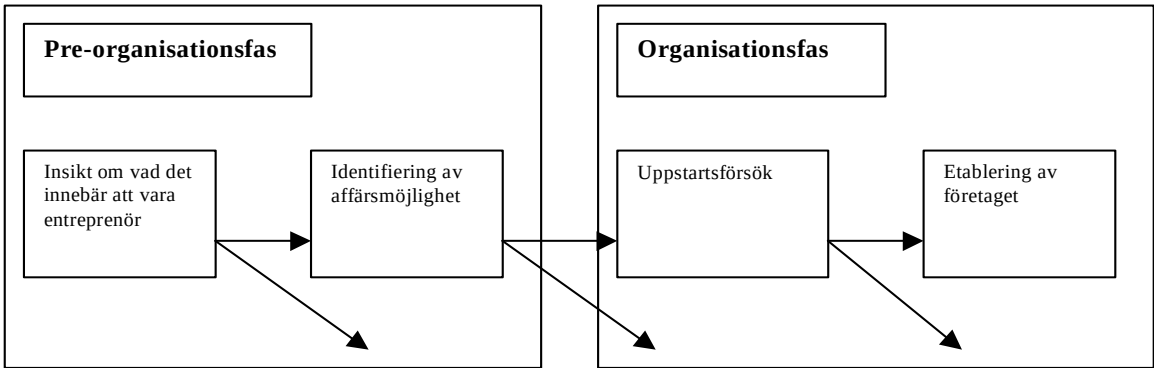
---

[1] Klofsten, Magnus, *Affärsplattformen - Entreprenören och företagets första år* (1998), s 24.
[2] Ibid, s.25.
[3] Ibid, s.25.
[4] Klofsten, Magnus, *”Tidiga utvecklingsprocesser i teknikbaserade företag”* (1992), s. 9.
[5] Klofsten, Magnus, *Affärsplattformen - Entreprenören och företagets första år* (1998), s. 52ff.
[6] http://www.nbia.org/best_practices.html
[7] http://www.nbia.org/press/keys.html

3.1.4 Skapande av legitimitet

För att entreprenören på ett framgångsrikt sätt ska lyckas etablera sitt företag krävs att legitimitet skapas i ett lämpligt socialt nätverk. Detta gör det nämligen möjligt för entreprenören att få tag på de resurser som krävs. Det kan vara problematiskt för nya entreprenörer att få tillgång till relevanta sociala kontakter, eftersom de inte alltid uppfattas som lika pålitliga som en redan känd och etablerad entreprenör. Det gäller då för dessa att skapa sig en positiv image hos andra om sin affärsidé samt skapa legitimitet. Då entreprenören erhållit legitimitet och en position i sitt befintliga sociala nätverk är det betydligt lättare att utveckla idén. En stark initial position i nätverket kan göra det lättare att få tillgång till användbara resurser.[1]

Nedan presenteras en modell om den entreprenöriella utvecklingen, konstruerad av Delmar, som syftar till att ge en ökad förståelse för vad som behövs då ett företag startas upp. I båda faserna som visas i modellen är det essentiellt för entreprenören att skapa legitimitet för sig själv och sin affärsidé. Yttermera är det av central betydelse att entreprenören har tillgång till de rätta sociala kontakterna i nätverket, eftersom dessa i sin tur ger en möjlighet att utveckla, kontrollera och kombinera resurser bättre än andra företag.[2]



Figur 3.2 ”Uppstartsprocessen” i modifierad form.[3]

I pre-organisationsfasens första steg utvecklar entreprenören motivationen och förmågan som krävs för en entreprenöriell karriär. Personen som startar företaget måste i detta steg komma till insikt om vad det innebär att vara entreprenör. I det andra steget identifieras en affärsmöjlighet med en lönsamhetspotential, som entreprenören är villig att exploatera. De enda egentliga uppoffringarna som entreprenören måste göra i pre-organisationsfasen är i form av tid och ansträngning, dvs. inga rent finansiella. Det är viktigt att entreprenören redan i denna fas lyckas skapa sig en god legitimitet i ett passande nätverk, eftersom detta är avgörande för hur framgångsrik organisationsfasen kommer att bli. Åtskilliga entreprenörer upphör med verksamheten redan i denna första fas, antingen pga. brist på

[1] Delmar, Frédéric, ”The pre-organizing and organizing of the new firm: An activity based approach” (2001).
[2] Ibid.
[3] Ibid.

motivation eller för att de finner de finansiella och sociala riskerna förenade med att starta eget företag för höga för att vilja gå vidare till nästa fas och förverkliga sina idéer.[1]

Övergången till organisationsfasen är avgörande, på så sätt att den innebär att entreprenören inte längre bara har funderingar på att starta ett företag, utan verkligen börjar förverkliga sina planer. I denna fas höjs kraven på entreprenören avsevärt och ett större åtagande fordras jämfört med pre-organisationsfasen, vilken inte innefattar några egentliga finansiella uppoffringar. Det är i det tredje steget, uppstartsförsöket, som en anskaffning av resurser sker i syfte att utveckla och förverkliga idén. I det sista steget etableras företaget, vilket förutsätter att alla resurser för att starta verksamheten finns tillgängliga. Övergång från det tredje till det fjärde steget kan sägas ha skett när företaget har lyckats sälja den första varan eller tjänsten. Detta moment utgör en viktig milstolpe i företagets etableringsprocess, genom att den externa legitimiteten ökar och ett större ekonomiskt oberoende så småningom uppnås. Företaget börjar i detta steg förhoppningsvis erövra marknadsandelar, vilket i sin tur gör att företagets möjlighet att överleva ökar.[2] En parallell kan här dras till Klofstens affärsplattform som också beskriver ett företags uppbyggnad i etableringsfasen. För att ett företag ska ha chans att bli framgångsrikt bör dess affärsplattform vara stabil och välutvecklad. En entreprenör som befinner sig i något av de av Delmar beskrivna stegen kan genom att se till att företaget har en bra affärsplattform att utgå ifrån att underlätta företagets fortlevnad.

Det är väldigt få entreprenörer som lyckas ta sig igenom de olika faserna och verkligen startar ett företag. Ännu färre lyckas starta ett framgångsrikt företag. Det säkraste sättet för en entreprenör att lyckas är enligt Delmar att på ett framgångsrikt sätt skapa legitimitet för sig själv och sin affärsidé i ett lämpligt nätverk, eftersom detta förenklar anskaffandet av kritiska resurser. [3]

3.1.5 Etablering av relationer

Aldrich hävdar liksom Delmar att möjligheten för en entreprenör att lyckas ökar om denne omges av ett stort socialt nätverk med personer som ägnar sig åt affärsskapande aktiviteter. Brist på effektiva utbytesrelationer gör att företagen inte tillförs resurser i tillräcklig omfattning, vilket kan leda till att företaget går under.[4]

Själva begreppet nätverk är hämtat från sociologin, där det användes redan i början av 1900-talet för att skildra relationer mellan människor. Begreppet applicerades på företag först på 1980-talet i syfte att beskriva köp- och säljrelationer mellan företag, men har sedan utvidgats till att omfatta fler typer av relationer.[5]

---

[1] Delmar, Frédéric, ”The pre-organizing and organizing of the new firm: An activity based approach” (2001).
[2] Ibid.
[3] Ibid.
[4] Aldrich, Howard, *Organizations evolving* (1999), s. 8ff.
[5] Marie Williams Löwegren, *Advantages of a Science Park Location* (2000), s. 38f.

Den grundläggande idén bakom nätverk är att långvariga och stabila relationer till andra företag leder till en ökad förståelse för parternas handlande och även kännedom om de andra företagens styrkor, svagheter och kapabiliteter. För att ett företag ska kunna ha en givande relation till ett annat företag och för att parterna ska våga utbyta idéer och diskutera problem med varandra krävs tillit. Tillit leder dessutom till att företagen vågar dela med sig av känslig information, vilket leder till att företagen i nätverket förstår varandras behov på ett bättre sätt.[1] Det finns enligt Holzhausen tre nivåer av nätverk, genom vilka tilliten mellan parterna successivt byggs upp. Det första minst formaliserade steget är det sociala nätverket, där tillit utvecklas och kontakter skapas. Därefter kommer det kommunikativa nätverket, som baseras på kommunikation mellan medlemmarna i nätverket. Informationen som kommuniceras i den här typen av nätverk omvandlas genom en dialog till värdefull kunskap inom nätverket. Den tredje och sista nivån utgörs av det samarbetande nätverket där parterna mer regelbundet drar nytta av varandras tjänster. Här har tilliten byggts upp och nätverket blivit mer formaliserat.[2]

Det är speciellt viktigt för mindre företag att ha tillgång till ett väl utvecklat nätverk, eftersom det kan vara svårt för dessa att själv förfoga över all nödvändig kompetens på grund av sin ringa storlek. Ett relativt okänt företag kan tjäna på att ingå i ett nätverk som inbegriper kända företag med gott rykte. Därigenom får utomstående nämligen en positiv bild av det okända företaget utan att egentligen veta så mycket mer om det än att det har en koppling till det kända företaget med gott rykte.[3]

Om det emellertid är så att entreprenören inte har tillgång till ett stort nätverk, som kan hjälpa denne med resursanskaffningen, menar Aldrich att det likväl finns möjligheter att lyckas. Då entreprenören saknar dessa direkta kontakter till människorna eller resurserna som fordras, gäller det att tillämpa en nätverksstrategi. Exempelvis kan en kontakt skapas indirekt genom en agent, vilken upprättar länkar mellan personer som inte är direkt sammankopplade. Aldrich menar att riskkapitalbolag ofta innehar denna roll, då dessa länkar samman tekniska experter, managementkonsulter och ekonomiska rådgivare i syfte att komplettera entreprenörens ofta begränsade kunskap och erfarenhet. Detta arbete ter sig relativt enkelt för venture capital-bolaget, men för entreprenören skulle det i många fall vara mycket svårt eller till och med omöjligt att på egen hand skaffa sig tillgång till detta kritiska nätverk.[4] Detta är något som framför allt inkubatorer tagit fasta på genom att tillhandahållande av nätverk är en viktig del av deras koncept. Med hjälp av en inkubator kan ett nätverk snabbt byggas upp i syfte att snabbare än eventuella konkurrenter kunna etablera sig på marknaden.[5] Det kan exempelvis vara mycket svårt för en entreprenör att utan kontakter få riskkapital, framför allt då det råder lågkonjunktur. Då marknaden är

[1] Marie Williams Löwegren, *Advantages of a Science Park Location* (2000), s. 39f.
[2] Holzhausen (1995) hämtat ur Marie Williams Löwegren, *Advantages of a Science Park Location* (2000), s. 39.
[3] Marie Williams Löwegren, *Advantages of a Science Park Location* (2000), s. 38ff.
[4] Aldrich, Howard, *Organizations evolving* (1999), s. 87f.
[5] Mongeau, Mark, ”Networked Incubators: Hothouses of the New economy” (2000), Harvard Business Review.

osäker är det viktigt för entreprenören att skapa ett förtroende till investerare och till övriga företag[1], vilket underlättas väsentligt om företaget ingår i ett lämpligt nätverk[2].

Deeds et al. menar att ett flertal studier har gett stöd åt teorin att företagsspecifika kompetenser kan leda till bestående skillnader i hur väl företag lyckas med sin verksamhet. De anser att utveckling av nya produkter är en funktion av ett företags geografiska läge, vetenskapliga kompetenser, externa kontakter och ledningens bakgrund. Företag som är lokaliserade nära andra företag inom samma bransch kan bland annat dra nytta av varandras kunskap och tillgång till specialiserade leverantörer.[3]

En negativ aspekt med nätverk skulle kunna vara att de kan generera både in- och utelåsningsmekanismer. Ett företag i ett nätverk kan låsas in av sitt nätverk på så sätt att ett partnerskap med ett företag omöjliggör samarbete med ett annat företag. Att ingå i ett nätverk kan också leda till att företag som inte ingår i nätverket låses ute från samarbeten och inte får tillgång till kunder och leverantörer.[4]

3.1.6 Den etablerade organisationens fördelar

När en verksamhet startas i en redan existerande organisation, ges entreprenören automatiskt tillgång till ett redan existerande nätverk, legitimitet och nödvändiga resurser. Problemet förenat med detta tillvägagångssätt är att det ibland kan finnas en strukturell tröghet, vilket gör det omöjligt att starta verksamheten. Vidare är vissa idéer av sin natur sådana att de inte går att genomföra i ett existerande företag. Det finns således ett antal skäl för en entreprenör som vill förverkliga sin affärsidé att istället starta upp ett nytt företag.[5]

Vad som är lovande för inkubatorer är att de har förmågan att kombinera det bästa av två världar. De stora väletablerade företagens ”scale” och ”scope” förenas med den entreprenörsanda som finns i nystartade företag, samtidigt som inkubatorn bl a tillhanda-håller ett unikt nätverk och business coaching. Med detta som grund tros inkubatorer komma att representera en ny organisationsmodell som skapar välstånd i den nya ekonomin.[6]

Inkubatorer bidrar till mervärde genom att företagen får tillgång till ett väl utvecklat nätverk samtidigt som de kan fostra den entreprenörsanda som finns genom att stimulera entreprenören att prova riskfyllda innovationer samt erbjuda stordriftsfördelar. Inkubatorns

[1] Podolny (1994) hämtat ur Delmar, Frédéric, ”The pre-organizing and organizing of the new firm: An activity based approach” (2001).
[2] Delmar, Frédéric, ”The pre-organizing and organizing of the new firm: An activity based approach” (2001).
[3] Deeds, David L, et al. ”Dynamic capabilities and new product development in high technology ventures: an empirical analysis of nem biotechnology firms”(1999). Journal of Business Venturing.
[4] Marie Williams Löwegren, *Advantages of a Science Park Location*, (2000), s. 39f.
[5] Delmar, Frédéric, ”The pre-organizing and organizing of the new firm: An activity based approach” (2001).
[6] Mongeau, Mark, ”Networked Incubators: Hothouses of the New economy” (2000), Harvard Business Review.

koncept är unikt och något som varken etablerade företag eller traditionella venture capital-bolag kan erbjuda.[1]

3.2 Inkubatorn som finansieringsalternativ

Den avgörande faktorn för att en entreprenör överhuvudtaget ska beakta alternativet att vända sig till en inkubator är huruvida dennes behov av kapital är tillgodosett. Det finns naturligtvis även en mängd andra kritiska faktorer som en inkubator tillför förutom kapital, men kapitalet är ändå det som avgör om en kontakt kommer att upprättas.

3.2.1 För vilken slags entreprenör inkubatorn kan lämpa sig

Kapitalanskaffning vid uppstarten av ett företag kan ske på olika sätt beroende på vad entreprenören har för förutsättningar och kontakter. Som nämndes i kapitel 1 har vi valt att inte resonera kring samtliga alternativ som finns att tillgå, utan endast de som upplevs som relevanta för vårt syfte. Kapital kan generellt delas in i informella respektive formella kapitalkällor. Med informellt kapital avses det kapital entreprenören själv har att tillgå eller kapital som tillskjuts av en så kallad affärsängel. Om en entreprenör inte förfogar över något informellt kapital måste denne söka sig någon form av formellt kapital. Det finns idag flera olika formella kapitalkällor för entreprenören att välja mellan. Antingen kan entreprenören vända sig till en bank eller någon form av venture capital-bolag. Ett banklån utgör dock vanligtvis inte ett lämpligt alternativ och är i många fall rentav uteslutet, pga. att banken fordrar stora säkerheter och höga räntor av en entreprenör[2].

Affärsänglar, dvs. personer som med sin privata förmögenhet investerar i tidiga skeden av ett företags livscykel, investerar endast mindre belopp men bidrar även med ett aktivt engagemang i företagets styrelse och tillhandahåller rådgivning vid behov[3]. Affärsänglar investerar inte bara i syfte att tjäna snabba pengar, utan ser det lika mycket som ett äventyr som en ekonomisk uppgörelse. Något som däremot är negativt är att de oftast inte har lika stor tillgång till ett välutvecklat nätverk.[4] De kommer i kontakt med olika investerings-objekt genom sina nätverk[5].

Ett venture capital-bolag (även kallat VC-bolag) är ett företag som investerar i onoterade bolag med ett aktivt och tidsbegränsat ägarengagemang[6]. Somliga VC-bolag är främst aktiva i styrelsen och tar endast vid behov aktivt del i det så kallade portföljbolagets löpande verksamhet. Andra VC-bolag är mer aktiva i företagets operativa verksamhet och hjälper till vid förhandlingar med kunder, banker och leverantörer.[7] Affärsidén är att

[1] Mongeau, Mark, ”Networked Incubators: Hothouses of the New economy” (2000), Harvard Business Review.
[2] Aldrich, Howard, *Organizations evolving* (1999), s. 104ff.
[3] Landström, Hans , ”Informal risk capital in Sweden and some international comparisons” (1993).
[4] Champion, David, ”A Stealthier way to raise money” (2000), Harvard Business Review.
[5] Aldrich, Howard, *Organizations evolving* (1999), s. 106.
[6] Svenska Riskkapitalföreningens medlemsmatrikel 2001-2002, ”Förord”.
[7] www.iva.se/connect (”Finansieringsmöjligheter för tillväxtföretag...”).

genom ett aktivt ägande snabbt öka värdet på portföljbolaget[1]. Studier visar dock att VC-bolag faktiskt bara lyckas i ett fall av tio att välja ut företag som kommer att påvisa en hög tillväxttakt[2]. De flesta traditionella VC-bolag investerar inte gärna i de allra tidigaste sådd- och uppstartsfaserna, utan väntar tills det finns någon form av bolag och helst till dess att produkten är utvecklad. Utvecklingen i Sverige under de senaste åren har dock varit sådan, att VC-bolag går in i allt tidigare faser, inte minst pga. det ökande utvecklingstempot i IT-branschen[3]. De branscher VC-bolagen tror mest på under de närmaste åren är Internet Technology och Computer Software.[4]

Riskkapitalisterna och affärsänglarna har kritiserats av entreprenörerna för att vara alltför kortsiktiga, oseriösa och att inte alls bidra med det utlovade engagemanget.[5] Själva hävdar dessa finansiärer att de drar nytta av sina nätverk för att hjälpa entreprenören i det praktiska arbetet. Det verkar dock mest vara tomt prat, enligt Niclas Qvist och Henrik Saläng, två studenter vid Linköpings Universitet som behandlat just riskkapitalister i sitt examensarbete. De menar att riskkapitalisterna och affärsänglarna i själva verket sällan lyckas tillföra mer än pengar.[6] Även Sverker Björling, VD på inkubatorn Mobile Garden, hävdar att de flesta finansiärerna på dagens marknad enbart inriktar sig på att investera kapital.[7]

Det finns således tendenser till att många VC-bolag på dagens marknad enbart verkar inrikta sig på att investera kapital. Många entreprenörer behöver mer än så. Ofta finns som diskuterats tidigare även ett behov av tillgång till nätverk, affärsrådgivning etc. Detta i kombination med att de traditionella riskkapitalbolagen tycks vara ovilliga att investera i de allra tidigaste faserna kan vara en orsak till att inkubatorer etablerats på marknaden. Dessa går ett steg längre och tar även ansvar för affärsutveckling och tillförsel av bred kompetens och rådgivning.[8]

För en entreprenör som saknar eget kapital och inte heller har möjlighet att skaffa sig kapital via någon formell kapitalkälla tycks det finnas ett gap på marknaden, ett så kallat ”equity capital gap”. Gapet uppstår bl a eftersom formella finansiärer upplever investeringar i nystartade företag som mindre attraktiva. Detta gap kan enligt Landström till stor del fyllas av de så kallade affärsänglarna, eftersom dessa som ovan nämnts investerar små belopp i företag som befinner sig i sådd- och uppstartsskedena. Dock tycks det vara så att dessa informella investeringar i Sverige framför allt sker i etablerade företag

---

[1] www.iva.se/connect (”Från såddkapital till börsintroduktion…”).
[2] Aldrich, Howard, *Organizations evolving* (1999), s. 109f.
[3] www.iva.se/connect (”Från såddkapital till börsintroduktion…”).
[4] Svenska Riskkapitalföreningens och NUTEKs rapport ”Riskkapitalbolagens aktiviteter tredje kvartalet 2001”.
[5] www.vision.se/artikel.asp?kID=2&aID=54787 (”Svenska riskkapitalister inkompetenta”).
[6] Saläng, Henrik & Qvist, Niclas, ”Venture capital investerare som finansieringsalternativ för den nya ekonomins entreprenörer” (2001).
[7] www.vision.se/print.asp?kID=&aID=18683 (”Mobile Garden ny inkubator i Ledstiernans regi”).
[8] Ibid.

och i low-techbranscher. Det kvarstår således ett gap på marknaden, som framför allt drabbar nystartade företag i high-techbranscher.[1]

3.2.2 I vilket skede inkubatorn utgör ett alternativ

Det är som tidigare nämnts enligt Delmar viktigt att entreprenören redan i pre-organisationsfasen lyckas skapa sig en god legitimitet i ett passande nätverk. Detta är nämligen avgörande för hur framgångsrik organisationsfasen kommer att bli.[2]

Det är svårt för företag som befinner sig i tidiga utvecklingsfaser att få tillgång till kapital, eftersom dessa faser vanligen inte är speciellt attraktiva för investerare. Detta beror bl a på att riskerna ofta är högre än vad den förväntade avkastningen är och att det inte är ovanligt att nystartade företag går omkull. Slutligen beror motviljan att investera i dessa faser på att det finns en informationsasymmetri mellan parterna genom att investeraren i många fall inte själv har någon tidigare erfarenhet från branschen, företaget eller dess ägare.[3]

Lennart Jacobsson på Swedestart Management AB rekommenderar företag som verkar inom högteknologiska områden med korta produktlivscykler och en global marknad att tidigt söka sig till ett riskkapitalbolag. När entreprenören har konstaterat att bolaget uppfyller de grundläggande förutsättningarna för att bli ett snabbväxande företag samt att expansionen huvudsakligen bör finansieras med tillskott av ägarkapital är det enligt Jacobsson dags att vända sig till ett riskkapitalbolag.[4]

Inkubatorerna är experter på alla steg i sådd- och uppstartsfaserna och kan därför effektivisera processerna i dessa utvecklingsfaser. Inkubatorkonceptet bygger på att inkubatorn med sin kompetens ökar värdet på sitt satsade kapital och gör portföljbolaget moget för en investering från ett traditionellt VC-bolag.[5] Inkubatorerna fostrar unga företag och hjälper dem att ta sig igenom de tidiga stadier där de är som mest sårbara.[6] Detta ger det så kallade portföljbolagets grundare möjlighet att fokusera på att utveckla och kommersialisera sin affärsidé.[7]

3.2.3 Kriterier vid val av inkubator

I dagens nätverkberoende ekonomi har inkubatorverksamheten blivit ett nytt hett sätt att vårda unga företag genom att låta dem växa upp i en gynnsam miljö[8]. Inkubatorer finns i olika former och storlekar. En entreprenör som har gjort bedömningen att en inkubator är

---

[1] Landström, Hans , ”Informal risk capital in Sweden and some international comparisons” (1993).
[2] Delmar, Frédéric, ”The pre-organizing and organizing of the new firm: An activity based approach” (2001).
[3] Landström, Hans , ”Informal risk capital in Sweden and some international comparisons” (1993).
[4] Svenska Riskkapitalföreningens medlemsmatrikel 2000-2001, ”Riskkapitalanskaffning – en process mot partnerskap”.
[5] www.iva.se/connect (”Från såddkapital till börsintroduktion…”).
[6] http://www.nbia.org/whatis.html
[7] www.iva.se/connect (”Från såddkapital till börsintroduktion…”).
[8] Mongeau, Mark, ”Networked Incubators: Hothouses of the New economy” (2000), Harvard Business Review.

ett lämpligt alternativ bör beakta ett antal aspekter för att fastställa huruvida en viss inkubator passar dennes verksamhet. Entreprenören bör tänka över vilka behov han/hon har och noggrant undersöka vad som fås ut av samarbetet, eftersom det är ett stort steg att avstå ifrån en del av ägandet i sitt företag. Varje nystartat företag har unika behov och därför är det essentiellt att den valda inkubatorn tillgodoser just dessa.[1]

Till att börja med är det angeläget att den tilltänkte inkubatorn är specialiserad på samma bransch eller teknologi och således har den för entreprenörens behov relevanta kunskapen och erfarenheten. Det är även av vikt att inkubatorn har starka strategiska partners i sitt nätverk. Vidare är det av central betydelse på vilket sätt portföljbolagen kommunicerar och vilken roll inkubatorn spelar inom nätverket. Det är slutligen viktigt att beakta vilken relation som finns till externa aktörer och hur mycket tillgång som ges till dessa.[2] Framför allt är relationerna till potentiella framtida finansiärer betydelsefulla för entreprenören att beakta i sitt ställningstagande.[3] Företaget kommer nämligen förr eller senare att få ett allt större kapitalbehov i samband med att det blivit tillräckligt ”flygfärdigt” för att lämna inkubatorn.[4]

3.3 Sammanfattning av kapitlet

I inledningen av kapitlet beskrevs vilka behov en entreprenör har i de tidiga faserna av ett företags utveckling. Därefter redogjordes för i vilka fall en inkubator kan utgöra ett alternativ.

I de allra tidigaste faserna av ett företags livscykel behövs vanligtvis inga större mängder kapital. Detta beror på att företaget i detta skede bedrivs i liten skala och vanligtvis inte har några anställda. Ofta föreligger dessutom ett behov av att få handgripligen få konkreta råd hur företaget på bästa sätt drivs. En business coach kan hjälpa företaget att tänka långsiktigt och planera för framtiden samt att få en helhetssyn på verksamheten.

Vidare beskrevs hur en entreprenör behöver en affärsplattform att stå på för att företaget ska bli framgångsrikt. Det fordras bl a en viss kompetens samt relationer av olika slag för att företaget ska ha en möjlighet att lyckas. Här kan en tydlig koppling till inkubatorer dras, då dessa på olika sätt hjälper entreprenören att skapa och utveckla de olika grundstenarna.

Därefter beskrev vi vikten av att entreprenören redan i uppstartsprocessen skaffar sig legitimitet i ett lämpligt socialt nätverk för att lyckas få tag på för företagets framgång kritiska resurser. Det är viktigt att redan på ett tidigt stadium skapa sig legitimitet, eftersom vad som sker i pre-organisationsfasen är avgörande för hur framgångsrik organisations-fasen kommer att bli. Om inte entreprenören lyckas med detta kommer det således att bli svårt för företaget att överleva.

---

[1] http://www.nbia.org/press/press_release_0831.html

[2] Mongeau, Mark, ”Networked Incubators: Hothouses of the New economy” (2000), Harvard Business Review.

[3] Svenska Riskkapitalföreningens medlemsmatrikel 2000-2001, ”Checklistor”.

[4] Svenska Riskkapitalföreningens medlemsmatrikel 2000-2001, ”Venture capital – begrepp och definitioner”.

Om ett företag ingår i ett väl utvecklat nätverk kan detta även hjälpa företaget att få tillgång till strategiska fördelar, på så vis att det antingen kan ge företaget åtkomst till konkurrensfördelar eller vara en konkurrensfördel i sig. Detta förklaras med att ett företags nätverk är unikt. Dessutom är nätverket avgörande när det gäller anskaffningen av kritiska resurser. Om företaget saknar effektiva utbytesrelationer kommer det inte att tillföras resurser i tillräcklig omfattning. Skapandet av sådana relationer kan förenklas väsentligt om entreprenören vänder sig till ett riskkapitalbolag, då det ingår i dess roll att upprätta länkar som förenklar entreprenörens arbete.

I kapitlets andra avsnitt beskrev vi i vilka fall en inkubator kan utgöra ett alternativ. Den avgörande faktorn för att en entreprenör överhuvudtaget ska komma att betrakta en inkubator som ett alternativ är huruvida dennes behov av kapital är tillgodosett. Föreligger det ett kapitalbehov är det av vikt att entreprenören bl a beaktar graden av aktivt stöd som tillhandahålls och hur väl utvecklat nätverk finansiären kan tillhandahålla. Den främsta skillnaden mellan de diskuterade finansiärerna är att inkubatorn förutom riskkapital samtidigt tillhandahåller all struktur som entreprenören behöver i form av business coaching, infrastruktur, administrativt stöd, tillgång till nätverk och strategiska partners. Vidare investerar både inkubatorer och affärsänglar i tidigare skeden samt investerar betydligt lägre belopp än vad VC-bolag gör. Ytterligare något som skiljer en inkubator från en affärsängel är att den senare investerar i egenskap av privatperson och därmed kan vara mer svårtillgänglig för entreprenören.

De teorier och fakta som tagits upp i litteraturgenomgången kommer senare i uppsatsen att fungera som utgångspunkt för analysen, där litteraturgenomgången vävs samman med empirin för att visa våra resultat av studien. Den avgörande faktorn som gör att en inkubator överhuvudtaget ska komma ifråga är att entreprenören anser det befintliga kapitalet vara alltför begränsat. Vi har därefter fokuserat presentationen kring de övriga behov en entreprenör kan ha i uppstartsfasen av sin verksamhet för att läsaren ska få en klar bild av dessa och hur de kan påverka entreprenörens fortsatta verksamhet. De modeller som presenterats anser vi vara betydelsefulla för ett företags fortsatta framgång och överlevnad på marknaden och därför har dessa tagits upp. Även nätverk är betydelsefullt för ett företags möjlighet att överleva och för vem affärer görs med. Det är framförallt för nystartade företag en kritisk fråga, eftersom dessa i initialskedet ofta inte har ett stort nätverk. Business coaching är ett relativt nytt fenomen som visat sig vara till stor hjälp för små företag och som erbjuds av inkubatorer. Därför har även detta diskuterats i vår litteraturgenomgång. Vi har gått vidare med att beskriva för vilken sorts entreprenör en inkubator kan tänkas vara det mest fördelaktiga valet av finansiär. Vi har även beskrivit andra typer av riskkapitalkällor för att läsaren ska få en överblick av branschen och förstå inkubatorns roll i den. Även i vilket skede det är lämpligt att vända sig till en inkubator är av intresse för den fortsatta diskussionen och därför tas detta upp. Slutligen presenteras några kriterier som kan vara av vikt för entreprenören att beakta vid val av inkubatorn som finansiär. Den litteratur som behandlats har valts för att ge läsaren ett bra underlag inför uppsatsens empiriska del.

4 EMPIRI

I empirin redovisas de intervjuer som genomförts samt övrigt insamlat material från seminariet om riskkapitalmarknaden. Fallföretagsbeskrivningarna inleds med en utförlig beskrivning av själva inkubatorn och dess portföljbolag för att avslutas men en kortare presentation av de övriga företag som befinner sig i huset. Kapitlet avslutas med två intervjuer med ledande personer inom riskkapitalbranschen. Materialet som presenteras är i huvudsak hämtat från intervjuer med respondenterna som presenteras i källförteckningen; när så inte är fallet anges källan specifikt.

4.1 Virtual Business House AB[1]

Virtual Business House (VBH) är ett företag som bedriver inkubatorverksamhet för företag inom mjukvarubranschen. Affärsidén är att ”stödja innovativa entreprenörer i deras utveckling av mjukvara för en global marknad genom att tillhandahålla en komplett plattform med syfte att bygga framgångsrika företag”.[2]

VBH tillhandahåller visserligen riskkapital, men skiljer sig från ett traditionellt risk-kapitalbolag genom att endast investera relativt små belopp (upp till 1 MSEK) och att investeringarna sker redan i mycket tidiga faser. Tyngdpunkten ligger på att även förse entreprenörerna med business coaching, infrastruktur, administrativ support, tillgång till nätverk och strategiska partners för att hjälpa entreprenören med att få tid och ro att arbeta med sin idé.[3] Intäkter fås huvudsakligen genom ägande i projekt som VBH investerat i samt genom hyresintäkter från företagen i huset.

Tanken är att portföljbolagen ska få VBH:s stöd i sex till tolv månader. Efter denna period ska de vara flygfärdiga och redo att lämna inkubatorn. Företagsformen kan alltså liknas vid ett fågelbo och när företagen börjar växa får de egna vingar att flyga med och de lämnar i detta skede boet.

VHB:s VD, Sebastian Merlöv, startade redan som 22-åring IT-företaget Absalon tillsammans med en studiekamrat. Företaget blev mycket framgångsrikt och såldes år 2000 till brittiska Infobank för 375 miljoner kronor. I maj 2000 grundade Sebastian VBH med tanken att dela med sig av de erfarenheter som han skaffat sig genom grundandet av

[1] Intervju med Sebastian Merlöv, 2001-11-05 samt 2001-11-21.
[2] Officiell presentation av VBH, 2001-07-01.
[3] www.eposcapital.se/new/news/focus/item.asp?id=2700

Absalon. VBH grundades tillsammans med Dan Olofsson (Sigmas koncernchef), Balance Corporate Advisors (BCA) och Mats B C Ohlsson (auktoriserad revisor på KPMG).[1]

Eftersom Sebastian själv hade erfarenhet av att starta ett företag i mjukvarubranschen kände han till vad som saknades i uppstartsfasen. Finansiella medel, infrastruktur, business coaching och tillgång till ett etablerat nätverk var några av de faktorer som han upplevde saknades. Han ville hjälpa entreprenörer att förverkliga sina affärsidéer genom att tillhandahålla detta samtidigt som han ville dela med sig av sin kompetens och erfarenhet. Sebastian menar att samhället mår bra av att det finns många företag. Detta har bl a tagit sig uttryck i att han i somras öppnade ”Företagsakuten”, vilket innebar att VBH tillhandahöll kostnadsfri rådgivning för krisdrabbade företag. VBH hjälpte företagen att se över sina affärsmodeller, identifiera rekryteringsbehov eller att hitta partners. Tanken var att tillvarata substansen i utblottade uppstartsföretag och göra det bästa av situationen.[2] VBH:s varumärke gynnades genom att företaget gavs mediautrymme och det fanns under sommaren ändå resurser att tillgå pga. brist på projekt.

4.1.1 Marknad

Sebastian tycker att marknaden för inkubatorer ser lovande ut och uppfattar Öresunds-regionen som en av de snabbast växande marknaderna i Europa. Dessutom finns det ett stort nätverk av högteknologiska företag och universitet.[3] Sebastian anser att det inte finns några andra renodlade inkubatorer i södra Sverige. Andra företag med liknande inriktningar är TeknoSeed och Ideon. TeknoSeed är ett företag som riktar sig till forskningsbaserade företag, medan det sistnämnda mer fungerar som ett växthus som tillhandahåller infrastrukturen, men varken tillhandahåller business coaching eller kapital. En annan aktör är Startupfactory, vilken inte heller är någon egentlig inkubator utan snarare ett riskkapitalbolag som går in i tidiga faser. Dess varumärke är starkt, men även detta företag är således att betrakta som ett substitut. Det existerar följaktligen enligt Sebastian inte några direkta konkurrenter i regionen, utan endast substitut.

Då vi tog upp den kritik som har riktats mot VC-bolagen, det vill säga att de endast bistår med finansiell hjälp och inte har den rådgivande funktion som utlovas, kunde Sebastian inte annat än att hålla med. Han menade att kritiken kan ha sin förklaring i att en lyckad affär ur ett VC-bolags perspektiv är att köpa andelar till ett pris och sedan sälja dessa till ett högre pris. Detta kan ställas som motsats till VBH:s vilja att genom engagemang och intresse hjälpa till att med kontinuerlig business coaching driva upp företag på ett operativt sätt. Detta operativa kunnande och business coachingen är VBH:s främsta konkurrens-fördel.

[1] www.24timmar.se/malmo/nyheter/111922.icp
[2] Gustafson, Johan, *Goda råd gratis* (2001), Industry Standard.
[3] Officiell presentation av VBH, 2001-07-01.

4.1.2 Vem får ingå i inkubatorn?

För att ett företag ska komma i fråga som portföljbolag till VBH ställs vissa krav angående:

- Affärskonceptet – det ska finnas skalbarhet i affärsidén och företaget ska ha en tydlig och traditionell affärsmodell. Det ska vara ett företag som har en produkt, som kan produceras, marknadsföras och säljas. Huvudsakligen satsar VBH på mjukvaruföretag.
- Entreprenörerna som sådana – det ska vara rätt person för rätt produkt, t ex måste den rätta drivkraften, erfarenheten och inställningen hos entreprenören infinna sig.
- Entreprenörens nätverk – entreprenören ska ha lämpliga kontakter som underlättar anskaffandet av personal, kunder och riskkapital.

Anledningen till att VBH fokuserar på mjukvaruföretag är att det är inom detta område som VBH:s personal besitter kompetens. Därav har de möjlighet att bistå med hjälp på den operativa nivån. Vidare gör skalbarheten att en hög vinstmarginal kan uppnås. Vid en eventuell försäljning av ett portföljbolag finns värdet kvar i produkten och försvinner inte om personalen skulle lämna företaget. De företag som ingår i VBH:s inkubatorverksamhet idag är VisionTech, som VBH äger till 38 procent, Jayway som ägs till 10 procent, Chainformation som till 40 procent ägs av VBH och slutligen Elegant Media som även det ägs till 40 procent av VBH. Den initiala tanken var att enbart portföljbolagen skulle få sitta i VBH:s lokaler på Slottsgatan. Efter sex till tolv månader skulle företagen vara ”flygfärdiga” och lämna boet. Tanken är att Balance Corporate Advisors, och även Malmöhus Invest ska kunna ta över finansieringsobjekten vid den tidpunkt då företagen inte längre behöver inkubatorns tjänster. Dock finns ännu inga formella avtal rörande detta. I dagslägets lågkonjunktur är det tunnsått med driftiga entreprenörer. Till VBH inkommer endast fem till tio förslag per månad, vilket är att jämföras med den optimala mängden på fem till tio i veckan. Implikationen av detta är att VBH låtit företagen stanna kvar längre än vad som varit tänkt från början.

Då portföljföretagen inte var tillräckligt många för att fylla upp lokalerna tilläts även andra företag flytta in. Det ställdes krav på de inflyttande företagen att de skulle tillgodose ett behov i nätverket och även ställa sig positiva till samarbeten med övriga företag i huset. Att ha dessa icke-portföljföretag som hyresgäster upplevs som klart positivt, då dessa kan bistå portföljföretagen med diverse tjänster. Idélaboratoriet och Underhill är exempel på företag som inte ingår i VBH:s portfölj, men som ändå bedriver sin verksamhet i huset.

Både VisionTech och Elegant Media har kommit en bit på väg med sina produkter och således kommit förbi de stadier som VBH egentligen inriktar sig på. Därför kommer dessa företag förmodligen inte att tilldelas mer finansiell hjälp av VBH, utan har i nuläget främst behov av business coaching. Anledningen till att Brimstone inte ägs utav VBH utan istället av Sebastian själv är att Brimstone inte uppfyllde VBH:s kriterier vid tidpunkten för investeringen. Därför kom Sebastian och Brimstone gemensamt fram till att detta var den bästa lösningen.

4.1.3 Samarbetsprocessen

Kontakt med företagen som VBH samarbetar med har etablerats genom de olika inblandade personernas nätverk. Medarbetarna på VBH har varit utåtriktade och deltagit i bl a seminarier och workshops och i cirka hälften av fallen varit initiativtagare till samarbetena.

Ett typiskt tillvägagångssätt vid det initiala samarbetet inleds genom att företaget i fråga upprättar en skriftlig affärsplan. Efter att affärsplanen har studerats kontrolleras eventuella konkurrenter och en kort analys görs. Om denna faller väl ut genomförs intervjuer med entreprenören/entreprenörerna. Därefter förhandlas det om ägarandel och avgörs hur mycket VBH ska satsa samt hur stor procentandel detta bör motsvara. Det finns inga fastställda kriterier, utan det handlar till stor del om fingertoppskänsla. När detta är gjort sammanställer Sebastian ett PM, som därefter skickas till styrelsen för godkännande och eventuella ändringar angående bl a procentandelar och hur stort belopp som bör satsas. Godkänns avtalet av både styrelsen och entreprenören upprättas ett aktieägaravtal. Tidigare har hela beloppet utbetalats som klumpsumma. Numera tillämpas ett system där delutbetalningar sker först efter att vissa i förväg fastställda mål uppnåtts. Detta görs för att entreprenören inte ska uppfatta pengar i kassan som ett bevis på framgång.

När det gäller beslutsfattandet i portföljföretagen deltar Sebastian endast i de strategiska besluten. I slutänden är det alltid entreprenören som fattar beslutet, bl a beroende på att VBH inte i något fall har majoritetsandel i bolagen, men i första hand pga. att VBH främst ska inta en stödjande och rådgivande roll. Därför styrs den operativa verksamheten helt och hållet av entreprenören. Det förekommer även att VBH bistår portföljföretagen med konkret hjälp. Ett exempel på detta är när en av VBH:s medarbetare representerade VisionTech på Cebitmässan förra året, när inte bolagets ägare själva hade möjlighet att vara på plats.[1]

4.1.4 Nätverket i huset

Underhill och Idélaboratoriet karaktäriseras av Sebastian som strategiska partners till VBH. De utgör båda viktiga resurser för VBH och till viss del även för andra företag i huset. De kreativa processer som Idélaboratoriet hjälper till med är viktiga resurser för VBH:s portföljbolag, eftersom sådana kan vara problematiska att genomföra utan denna hjälp. Underhill bistår de andra företagen i huset med tjänster inom business intelligence. Det interna samarbetet mellan företagen är mycket vikigt och företagen utför tjänster till varandra till rabatterade priser. Genom att kompetens av olika slag finns inom huset kan företagen anlita varandra och därigenom undgå att lägga pengar på externa tjänster.

Företagen inom nätverket drar stor nytta av varandra och tanken är att synergieffekter ska uppstå genom samarbetet. VBH är inte intresserat av att i framtiden investera i företag, vars produkter har alltför stor likhet med redan inom nätverket existerande produkter.

[1] Sundberg, Ulf W, ”Småföretagare lyfts av gemensam uppvisning”(2001), Sydsvenska Dagbladet.

Däremot kan Sebastian tänka sig eventuella samarbeten eller köp av företag med produkter som skulle kunna komplettera befintliga produkter.

Genom att sitta i VBH-huset skapas en trovärdighet och legitimitet för entreprenörerna och deras image stärks. En annan positiv aspekt är närheten till de andra företagen i huset och att entreprenörerna ges snabb tillgång till business coaching. Närheten gör det lättare för företagen att hjälpa varandra att göra affärer och hitta kunder. Rekrytering kan även ske inom nätverket och företagen har dessutom tillgång till rabatterade externa tjänster inom revision och juridik. Denna förmån bibehålls även när företaget flyttar sin verksamhet från huset. Något som skulle kunna beskrivas som negativt är att företagen kan bli alltför beroende av VBH och att de istället för att diskutera frågor internt inom företaget vänder sig till Sebastian.

Kommunikationen inom VBH sköts genom att man varje fredag har ledningsgruppsmöten med portföljbolagen. Dessutom har man även på fredagar frukost där alla i huset är välkomna. Ibland hålls föredrag i samband med dessa. Andra kommunikationsmedel är e-post och i dagsläget är ett intranät under utveckling.

Sebastian tror att det företag som har haft mest nytta av att sitta i VBH-huset är VisionTech. Han tror att det hade varit extra svårt för detta företag att lyckas utan hjälpen från VBH, eftersom grundarna har invandrarbakgrund. Detta är något som tyvärr ännu inte accepterats fullt ut i näringslivet, vilket hade gjort det svårare för detta företag i uppstarts-fasen.

4.1.5 Framtiden

Inkubatorer är något som Sebastian tror det kommer att finnas mer av i framtiden. Hans personliga teori är att det svenska entreprenörsklimatet behöver utvecklas så att inkubatorer blir ett naturligt val för entreprenören. Det behövs en ökad medvetenhet om inkubatorverksamhet i Sverige. Idag samarbetar riskkapitalister mycket horisontellt men det är mycket svårt att få till stånd ett vertikalt samarbete, som innebär att olika typer av riskkapitalbolag investerar i företagets olika utvecklingsfaser. En tänkbar förklaring till detta är att den svenska marknaden inte har samma tempo som exempelvis Silicon Valley i USA, där omsättningen på projekt är högre.

VBH:s goda position på marknaden bådar gott för framtiden. Företaget åtnjuter en positiv respekt från övriga riskkapitalföretag i regionen. Det finns dock ett behov av att öka medvetenheten bland unga entreprenörer. VBH vill vara entreprenörens förstahandsval, något som man inte har lyckats etablera sig som ännu.

Om fem år tror Sebastian att VBH kommer att vara ett bredare begrepp, som ett ”mini-Ideon” fast i Malmö. Det kommer att vara ett nätverk snarare än en inkubator. VBH kommer fortfarande att investera i tidiga faser, men även inrikta sig på senare faser, eftersom det finns ett behov på marknaden av denna typ av investeringar.

Sebastian är tillsatt som VD på VBH för att tillvarata ägarnas intressen. Därför har han ett öppet sinne vad gäller uppköp, sammangående och börsintroduktion. VBH ska växa genom investeringar och växer som en konsekvens av att portföljbolagen växer. Vidare tror Sebastian att ett eller två av portföljbolagen längre fram kommer att finnas på börsen alternativt ha blivit uppköpta.

4.2 Elegant Media[1]

Richard Kronfält, Martin Rudefelt och Jesper Svensson träffades när de samtliga studerade på Ronneby Högskola. 1999 bildade de tillsammans handelsbolaget Elegant Media. I september 2000 ändrades bolagsformen till aktiebolag i samband med att VBH tillförde företaget kapital genom att gå in som delägare.

4.2.1 Ägarstruktur

Innan grundarna bestämde sig för att samarbeta med VBH hade även traditionella VC-bolag diskuterats som finansieringsalternativ. Anledningen till att Elegant Media valde VBH som finansiär istället för ett traditionellt VC-bolag var att grundarna föredrog VBH:s affärsmodell och den tillgång till ett väl utvecklat nätverk, business coaching och infrastruktur som erbjöds. Dessutom verkade VBH ha en annan förståelse för Elegant Medias affärsplan och produktens tekniska prestanda. De andra VC-bolagen som Elegant Media sökte kapital hos förstod inte tekniken som produkten baserade sig på och var mest intresserade av affärsplaner som innehöll modeord såsom WAP, 3G osv.

När förhandlingar fördes med VBH kom parterna överens om en affärsplan och vilken inriktning företaget skulle ha. Därefter satsades ett belopp av VBH, som betalades ut omgående. Genom att VBH är finansiär har ett beroendeförhållande till detta företag uppstått. Detta är naturligt, menar Richard, eftersom VBH faktiskt satsat kapital, men det kan samtidigt upplevas som påfrestande att inte ha full handlingsfrihet. Idag äger VBH ca 41 procent, en privat ägare 5 procent och resten är jämt fördelat mellan de tre grundarna och företagets VD Nicklas Larsson.

4.2.2 Marknad

Elegant Media tillverkar en mjukvara (Titan) för redigering av både ljud och bild, vilket är unikt. Det finns många påtagliga konkurrenter som arbetar med mjukvara för antingen musik- eller videoredigering, men däremot ingen konkurrent som kombinerar dessa båda funktioner. Ett hot är dock att Microsoft och Mac visat intresse för dylika produkter.

Från början var den tilltänkta målgruppen ett expertsegment, men efter hand har produkten anpassats för att idag ha massmarknaden som den främsta målgruppen. Anledningen till att produkten har förenklats var att det saknades kapital för att utveckla de mer avancerade funktionerna. Produkten riktas numera till ”vanliga konsumenter”, som kan använda programvaran till att exempelvis göra egna hemvideos och animationer. Marknaden är

[1] Intervju med Nicklas Larsson och Richard Kronfält 2001-11-30.

global och nyligen lades en testversion av produkten ut för nedladdning på Internet. Elegant Media befinner sig just nu i ett kritiskt skede då det gäller att få ut produkten Titan på marknaden.

4.2.3 Nätverket i huset

Att sitta i VBH-huset ger företaget en legitimitet, som förenklar kontaktetableringen med både kunder, leverantörer, strategiska partners samt finansiärer för senare skeden. Det svåraste för ett litet, nystartat företag är att överkomma barriärer av olika slag. Nicklas ger som exempel att det inte är möjligt att kontakta ett stort företag som exempelvis Sony för att diskutera eventuella samarbeten om det inte redan finns en existerande kontakt eller koppling. Nätverket är således till stor nytta för Elegant Media. Även för VBH:s del innebär samarbetet med portföljbolagen ett utökat nätverk.

En annan positiv aspekt med att befinna sig i VBH-huset är närheten till andra företag som befinner sig i en liknande situation. Även om Elegant Media inte har några konkreta samarbeten med något av företagen i huset bidrar de till personlig utveckling och positiva sociala relationer. Det finns en mångfald i huset, som skapar en positiv miljö. Kreativiteten påverkas positivt av att befinna sig i huset och medarbetarna stimuleras av de andra företagens framgångar.

4.2.4 Syn på inkubatorer

Richard menar att det kan ha sina fördelar att inte vända sig till en extern finansiär i ett så tidigt skede som Elegant Media gjorde. Genom att ha ett eget sparat kapital att satsa i verksamheten ökar friheten att utveckla produkten och pressen från en extern finansiär att tvunget leverera ett positivt kassaflöde kan undvikas. Utan någon produkt att visa upp för tänkbara finansiärer blir förhandlingsläget dessutom sämre. Detta leder ofta till att företaget tvingas ge upp en större del av ägandet mot vad det hade fått göra om det väntat med extern finansiering till ett senare skede. Anledningen till att en inkubator kräver en så pass stor ägarandel för sitt relativt ringa investerade kapital är att företaget i ett så tidigt skede inte har så stort värde. Vidare är det så att det förmodligen kommer att ta lång tid innan företaget börjar generera positivt kassaflöde. Ett bra läge att kontakta finansiärer tror Richard är då företaget har en färdig produkt och hunnit testa om strategin är hållbar. Det är svårt att komma igång med produktutvecklingen utan pengar och då man inte har någon produkt är det svårt att få kapital. De alternativ som finns för att få kapital är oftast att bedriva konsultverksamhet eller att ha ett annat arbete parallellt för att finansiera produktutvecklingen. Dessa alternativ medför vanligen att utvecklingen tar mycket längre tid eller kanske helt avstannar.

Skälet till att externt kapital söktes redan innan produkten var utvecklad var alltså att grundarna ville ha tid och möjlighet att koncentrera sig på produktutvecklingen. Dock var Richard tveksam till att Elegant Media sökt riskkapital lika tidigt om han fått chansen att ändra sig. Richard tror att om han och de andra grundarna inte fått hjälp av VBH hade de fått arbeta som konsulter för att ha råd med produktutvecklingen. Risken är då att de

hamnat i ”konsultfällan” och inte haft tid att koncentrera sig på produktutvecklingen. Det är möjligt att grundarna då överhuvudtaget inte hade startat Elegant Media.

Den främsta fördelen med att vara i VBH:s inkubatorverksamhet är enligt ovan att det har gett grundarna chansen att fokusera på sin idé. Sebastian har hela tiden gett dem stöd på alla sätt och vis. Exempelvis kan nämnas att de tre grundarna tidigare upplevde att de saknade kunskap och kompetens inom bl a marknadsföring och ekonomi. Med anledning av detta kontaktade Sebastian Merlöv i september 2001 Nicklas Larsson, som kort därefter tillträdde som VD för Elegant Media. Vidare fungerar själva huset som en grogrund för entreprenörskap och är en mycket stimulerande miljö. Varje vecka hålls möten mellan Elegant Media och VBH. Därutöver finns en näst intill daglig informell kontakt mellan portföljföretaget och inkubatorn, vilket upplevs som positivt.

En nackdel med att ingå i en inkubatorverksamhet kan vara att portföljföretaget förlitar sig alltför mycket på inkubatorn och tappar ansvarskänslan för verksamheten. Detta har varit ett problem även för Elegant Media. Det har funnits situationer då företaget lutat sig alltför mycket mot VBH istället för att på egen hand handskas med problemen.

Nicklas ser många möjligheter med inkubatorn som företagsmodell, men dess framtid i Sverige beror på flödet av goda affärsidéer och förmågan som inkubator att addera ett mervärde. För att uppnå en långsiktig lönsamhet krävs det en god tillgång till intressanta företag och affärsidéer att investera i. Detta är en stor utmaning, då den svenska marknaden är liten jämfört med exempelvis Silicon Valley samt att Sverige saknar en entreprenörs-tradition. Inkubatorns roll är att investera i ett mycket tidigt skede, där risken är stor och det tar lång tid innan investeringarna börjar generera intäkter. Detta gör att det krävs kontinuerliga investeringar för att verksamheten ska kunna säkerställa en god lönsamhet över tid. Ett annat problem för inkubatorer i allmänhet är enligt Nicklas att ett flertal av de intressanta entreprenörerna avvaktar med att söka extern finansiering tills de utvecklat sin affärsmodell och säkerställt behovet av produkten och/eller tjänsten. Genom detta förfarande bygger entreprenörerna ett större underliggande värde i sitt företag och kan således ta in mer pengar till en lägre utspädning, vilket säkerställer en större handlings-frihet i framtiden. Det blir således viktigt för framtidens inkubatorer att tydligt demonstrera det mervärde som företaget kan ge till nystartade företag för att kunna attrahera de bästa entreprenörerna.

4.2.5 Framtiden

För Elegant Media är det största problemet idag behovet av kapital för att kunna få ut produkten på marknaden. VBH utgör inte något alternativ eftersom det endast investerar i ett företags initialskeden. Därför söks alternativa vägar till finansiering. Att lansera en produkt är mycket kostsamt och tyvärr är dagens kyliga företagsklimat inte idealiskt. Mars-april år 2002 kommer att vara en kritisk period för Elegant Media. Vad som händer fram till dess kommer att vara avgörande för hur den fortsatta verksamheten kommer att se ut. Elegant Media ställer sig positivt till uppköp, eftersom detta kan effektivisera processen att etablera produkten på marknaden.

4.3 VisionTech[1]

Max och Faruk Tairi kom från Makedonien till Sverige 1983. I början arbetade de som tolkar på bl a olika flyktingförläggningar. Max Tairi, som är en äkta entreprenör och som person väldigt drivande och entusiastisk, upptäckte snart behovet av närkontakt och videokonferensmöjligheter. De produkter som fanns på marknaden var dock mycket dyra och Max började därför själv undersöka möjligheterna att utveckla videokommunikations-system. Han lyckades så småningom ta fram en första videocomprodukt, som kombinerade hög prestanda med låg bandbredd, innan han skaffade riskkapital.

I mars 2000 kom Max i kontakt med Sebastian Merlöv genom deras gemensamma kontakt Greg Dingizian. Greg var fastighetsägare i ett bolag som Max drev och satt samtidigt som styrelseordförande i VBH. VBH gick in som delägare i VisionTech och därigenom gavs VisionTech tillgång till det nätverk och den business coaching som erbjöds. Bröderna Tairi fick bl a lära sig hur man gör när man skriver en affärsplan och fick väldigt mycket hjälp av Sebastian. Företaget började snart växa och anställde så småningom personal. Idag är de åtta anställda med egen säljkår. Då företaget växte förändrades organisationen genom att företaget blev mer formaliserat och även Max roll förändrades. I dagsläget pågår lanseringen av VisionTechs produkt, bildtelefonen ”SeeYou”.

4.3.1 Ägarstruktur

Max och Faruk Tairi äger själva 53 procent av företaget och VBH äger 36 procent. Övriga aktieägare (34 personer) äger resterande del av bolaget. Bröderna ser överhuvudtaget inget negativt med att inte vara ensamma ägare. Varje fredag har VisionTech möte med Sebastian, där business coachingen sker. Inputen som fås genom de övriga ägarna ser Max enbart som något positivt. Ledningsgruppen, som består av Max, Faruk, produktchefen Alexander Sakratidis samt Sebastian, fattar besluten i företaget, men det förs även diskussioner med den övriga personalen. Max anser det vara väldigt viktigt att som chef inte inta någon försvarsställning, utan att vara öppna för nya förslag.

4.3.2 Marknad

VisionTech ser norra Europa som sin huvudmarknad, men vill även etablera sig i Mellan-östern, Brasilien och USA. Målgruppen är samtliga segment utom det allra högsta och mest exklusiva. Företaget fyller dels ut ett gap på marknaden, samtidigt som det tror sig kunna erövra en stor del av konkurrenternas marknad genom att erbjuda användarvänliga och mer prisvärda produkter. Produkternas bildöverföringskvalité är likvärdig de betydligt dyrare existerande videokonferenssystemens. En annan målgrupp är hörselskadade personer och en produkt har specialanpassats för deras behov. Företaget hittar kunder genom sitt befintliga kontaktnät samt genom annonsering i diverse branschtidningar. Internetbaserad videotelefoni konkurrerar inte med VisionTechs produkter pga. den avsevärda skillnaden i ljud- och bildkvalité. Denna överföring fungerar nämligen ännu inte på ett tillfredsställande sätt.

[1] Intervju med Max Tairi, 2001-11-14.

4.3.3 Nätverket i huset

VisionTech har löpande kontakt och diverse samarbetsprojekt med de övriga företagen i huset. Exempelvis kommer man längre fram att ha en gemensam portal med Brimstone. Företagen försöker nyttja varandras kunskaper så mycket som möjligt.

Enligt Max är nätverket oerhört viktigt, ofta till och med viktigare än själva produkten. Utan ett nätverk kommer man ingen vart! Det som är viktigast för en entreprenör är enligt Max att ha en bra idé samt att besitta konsten att övertala andra. Det gäller att inte vara för ödmjuk när det gäller att presentera sin produkt eller söka riskkapital. Om man som entreprenör själv saknar kompetens inom något eller några områden kompletteras detta genom att ha ett nätverk av personer med denna kompetens.

Genom att samarbeta med VBH fick VisionTech i inledningsskedet framför allt business coaching och hjälp med den operativa verksamheten, men efter hand har rollerna förändrats och idag har VBH en mer rådgivande funktion. Numera handlar det snarare om att VBH ger VisionTech ett slags bekräftelse på att det är på rätt spår och att Sebastian delar med sig av sin erfarenhet. VBH å sin sida tjänar på samarbetet genom att det ges möjlighet att växa om det konkret kan visa vilka framgångsrika bolag det har i huset.

Nackdelarna att sitta i VBH:s lokaler är kostnaden att sitta där samt att det kan uppstå problem vid expansion genom att lokalerna kan bli för små. Även om VisionTech vid en flytt fortfarande kan utnyttja VBH:s tjänster, skulle avståndet göra samarbetet mer omständligt, vilket skulle leda till att kontakterna inte längre kan vara lika informella.

4.3.4 Syn på inkubatorer

VBH påverkar VisionTechs legitimitet och ansikte utåt positivt. Imagen av att vara ett högteknologiskt bolag förstärks av att sitta i VBH-huset. VisionTech upplever VBH:s engagemang som mycket givande och miljön som väldigt trivsam och kreativitets-främjande. Business coachingen har hjälpt VisionTech oerhört mycket; allt från att lära sig hur man går till väga för att skriva en affärsplan till diverse hjälp inom olika områden. Även tillgången till nätverket ses som en värdefull styrka.

4.3.5 Framtiden

Företagets vision är att produkten ”SeeYou” ska finnas överallt på företag och att priserna efterhand ska pressas. När detta har skett kommer produkten att finnas tillgänglig även för privatpersoner. Företaget vill växa mycket och bli utbrett samtidigt som det fortfarande endast ska ha ett fåtal anställda. I dagsläget sker försäljningen via direktförsäljning, men målet är att den i framtiden ska ske genom avtal med distributörer för att på så vis inte längre vara beroende av antalet säljare.

Tillväxten för VisionTech ser lovande ut. När företaget genomförde en finansieringsrunda i somras var det företagets egna distributörer och samarbetspartners som gick in med

kapital. Detta kan ses som ett tydligt bevis på att de som är insatta i bolaget ser en stor tillväxtpotential för produkterna.[1]

Den långsiktiga visionen är som tidigare nämnts att växa. Max tror att företaget inom fem år kommer att ha blivit uppköpt alternativt ha börsintroducerats. Han ställer sig dock lite tveksam till att befinna sig på börsen, eftersom han motsätter sig tanken att vara beroende av marknaden. Max ser inte att han nödvändigtvis själv finns kvar inom företaget efter att han fått det att växa till en viss nivå och samtidigt ha skapat en ”vi-känsla” bland personalen. Han kan istället tänka sig att i det läget gå vidare och eventuellt skapa något nytt, som den sanna entreprenör han är.

4.4 Brimstone AB[2]

Brimstone AB grundades den 1 januari 2001 av Oliver Merlöv, Fredrik Johansson, Jörgen Andersson och Anders Nilsson. Dessa äger tillsammans 60 procent av bolaget och de resterande 40 procent ägs av Sebastian Merlövs privata bolag. Företaget har idag en anställd förutom de fyra grundarna. Brimstone är ett mjukvaruföretag vars business intelligence-produkt, ”Brimstone Intelligence”, precis har börjat säljas. Produkten ska underlätta informationshanteringen för företag genom att daglig information om leverantörer, konkurrenter och andra kontakter förknippade med företaget lagras i programmet.

Den grundläggande kompetensen som krävs för att driva ett mjukvaruföretag hade grundarna skaffat sig på Absalon (bolaget som Sebastian bildade), där de samtliga tidigare varit anställda. Genom att de varit med från ett tidigt stadium i Absalon hade de på avstånd iakttagit hur det i praktiken fungerar när ett företag startas och så småningom växer. Anledningen till att de fyra valde att grunda Brimstone var att de ville arbeta med produkt-utveckling och att de tillsammans besatt den kompetens som krävdes för att kunna genomföra den idé de hade inom business intelligence. Affärsidén var att skapa ett program för att spara information om företag, produkter och personer samt hur de hänger samman.

Brimstone är inget portföljbolag till VBH, men har ett samarbetsavtal och är en aktiv part i nätverket. Detta innebär att Brimstone inte har något formellt samarbetsavtal med VBH, men ändå drar nytta av dels Sebastian och dels de övriga företagen inom VBH och dess kompetens. Fredrik berättar att redan från uppstartsskedet har en självständighet eftersträvats, men samtidigt fanns det en önskan att få hjälp av Sebastian genom att utnyttja hans kompetens och erfarenhet. Även om grundarna startade upp helt självständigt fanns hela tiden Sebastian i bakgrunden som business coach. Om det inte hade varit för Sebastian är det inte säkert att Brimstone hade funnits, åtminstone inte i den form som det har idag. Fredrik tror att han och hans kollegor i så fall hade haft kontoret i någon källarlokal eller hemma hos någon av grundarna.

[1] Rapidus Nyhetsbrev, ”Distributörer köper in sig i VisionTech i Malmö”.
[2] Intervju med Fredrik Johansson och Oliver Merlöv, Brimstone AB, 2001-11-15.

4.4.1 Ägarstruktur

Sebastian deltar som styrelsemedlem inte i de operativa besluten, utan endast i de av strategisk betydelse. Att Sebastian är delaktig i beslutsfattandet ser Fredrik enbart som något positivt, eftersom en utomstående ofta ger mycket bra input och feedback. Att företaget till viss del ägs av Sebastian innebär en finansiell säkerhet, samtidigt som det ställs krav på att Brimstone uppfyller vissa specificerade delmål för att få ytterligare kapital, vilket upplevs som positivt. Det finns nämligen en risk att som ägare till ett litet nystartat företag få tillgång till ett stort kapital på en gång, eftersom det kan vara svårt att hantera och leda till onödiga utgifter.

Att det var Sebastian som investerade i Brimstone och inte VBH berodde på att Brimstones grundare inte hade helt klart för sig exakt hur produkten skulle se ut, vilket krävs för att bli ett portföljföretag till VBH. Hade Brimstone blivit en del av VBH kunde detta ha medfört att företaget alltför snabbt tagit fram en produkt endast i syfte att uppfylla VBH:s krav. Brimstone behöver nu inte heller ta hänsyn till VBH:s intressen utan får en större handlingsfrihet. Dock går de miste om en del tjänster genom att inte vara en del av VBH. Brimstone har dock exempelvis tillgång till viss juridisk hjälp. Företagets medarbetare deltar även i de gemensamma fredagsfrukostarna när de själva vill, vilket kan ses som extra fördelaktigt de fredagar som föreläsare kommer på besök. Slutligen skiljer Brimstones business coaching sig något från den de övriga företagen får, genom att den är av en något mera strategisk och övergripande karaktär.

4.4.2 Nätverket i huset

Det är av stor betydelse att det finns andra företag som befinner sig i samma utvecklingsfas och att det finns tillgång till mycket kunskap på nära håll. Brimstone har goda relationer till de flesta företag i VBH-huset och arbetar tillsammans med dem på olika sätt. VisionTech hjälper exempelvis Brimstone med sälj- och marknadskompetens, eftersom detta företag har hunnit längre i sin utvecklingsprocess. Genom att företaget har sin produkt färdig till försäljning har det haft mer tid på sig att knyta kontakter med distributörer. Detta kan Brimstone dra nytta av eftersom det kommer att använda sig av liknande distributions-kanaler. Brimstone i sin tur hjälper VisionTech med utbildning, IT och teknisk kompetens.

Ett annat företag i huset, Underhill Intelligence Agency, utbildar inom business intelligence och använder Brimstones mjukvara i sitt arbete. Detta är positivt för Brimstone som på så sätt har en användare på nära håll, som kan ge feedback bl a angående programmets funktionalitet. Närheten till de andra företagen är den absolut största fördelen för Brimstone AB, eftersom den underlättar att göra affärer med varandra.

4.4.3 Syn på inkubatorer

Fredrik ser VBH:s verksamhet som något väldigt positivt, eftersom det finns många entreprenörer med goda idéer, men som behöver stöd under själva uppstartsfasen. De är i behov av hjälp med grundläggande saker, som är mycket tidskrävande. Entreprenören behöver tid att fokusera på själva verksamheten. Företag som ingår i VBH:s portfölj får

dessutom tillgång till VBH:s väl utvecklade nätverk och framför allt hjälp med business coaching.

Den största fördelen med att finansieringen skedde genom Sebastian istället för genom ett traditionellt VC-bolag är att Brimstone fick tillgång till finansiella medel redan från dag ett, vilket är relativt ovanligt i VC-branschen. Dessutom gavs Brimstone tillgång till hjälp och rådgivning från Sebastian, som har varit mycket värdefull för företaget. Oliver tror inte att företaget startats om inte Sebastian hade investerat redan i ett så tidigt skede.

Inte bara det faktum att Brimstone befann sig ett så tidigt skede då kapitalbehovet uppstod hade gjort det svårt för företaget att hitta en lämplig finansiär bland de traditionella VC-bolagen. IT-kraschen var ännu en bidragande faktor eftersom den hade försvårat kapitalanskaffningen för företag med någon slags anknytning till IT. Många VC-bolag är nämligen inte så insatta i de branscher de investerar i, utan förlitar sig nästan uteslutande på trender och rapporter av olika slag. Detta gör det svårt för företag som egentligen har utmärkta affärsidéer, men befinner sig i ”fel” bransch att få tag på kapital. Vidare saknar VC-bolagen ofta kunskap och förståelse för hur deras portföljföretag verkligen fungerar. Detta skiljer sig markant från VBH:s arbetssätt, eftersom VBH aktivt deltar i portföljföretagens utveckling och deras verksamhet. Personalen på VBH har kunskap och förståelse för hur mjukvarubranschen fungerar.

Oliver menar att det behövs fler företag som VBH för att i framtiden få fram fler bra, svenska företag. Det är svårt att starta eget i lågkonjunktur och han är förvånad att det inte finns fler företag som VBH. En förklaring kan dock vara att det krävs mycket pengar för att kunna starta en inkubator och att ingen i dagsläget vågar satsa.

4.5 Idélaboratoriet[1]

Idélaboratoriet utbildar och erbjuder konsulttjänster till företag och organisationer inom kreativitet och idéutveckling. Företaget startades i december 2000 av Jonas Michanek och Andreas Mårtensson och har sitt kontor i VBH:s lokaler. Idélaboratoriet utvecklar produkter som ska underlätta idéprocessen i företag. Visionen är att ”skapa, utveckla och införliva idékultur i dagens organisation och morgondagens ledare”.[2]

Anledningen till att Idélaboratoriet inledde samarbetet med VBH var att Andreas och Sebastian kände varandra sedan tidigare. Sebastian ville först att Andreas skulle arbeta för VBH, men Andreas hade planer på att starta eget företag. Istället flyttade Idélaboratoriet in i VBH:s hus förra vintern och ingår nu i VBH:s nätverk.

[1] Intervju med Jonas Michanek, 2001-11-13.

[2] www.idelaboratoriet.com

4.5.1 Nätverket i huset

De förmåner som Idélaboratoriet ges av att sitta i VBH-huset är att de får arbeten och uppdrag från VBH. För tillfället är Idélaboratoriet engagerade i ett projekt, som går ut på att utveckla personalen på VBH och dess portföljbolag både som individer och entreprenörer. Detta sker genom olika kompetensstärkande arrangemang, både innanför och utanför företagets dörrar. Exempel på sådana arrangemang är fredagsfrukostar, föreläsningar, workshops och studiebesök. Idélaboratoriet arbetar dessutom med projektet ”VBH-TV” som ska finns på VBH:s hemsida.

Det är svårt för Jonas att peka på någon konkret draghjälp som företaget fått från VBH vid uppstarten. Idélaboratoriet har inte heller än så länge fått några nya kunder med hjälp av VBH. Däremot är det positivt att i början att vara en del av något större. Idélaboratoriet fick genom att vara en del av VBH ett professionellt yttre ansikte redan i startfasen. Det uppfattas även som positivt att sitta med de andra entreprenörerna, vilket bidrar till en innovativ och kreativitetsstimulerande miljö. En fördel med att ha ett eget kontor utanför VBH skulle vara att det då vore enklare att tydligt profilera sig gentemot sina kunder. I stort sett tycker Jonas att företaget får bra service, hjälp med IT och infrastruktur samt tillgång till ett bra kontaktnät. Sett ur inkubatorns perspektiv tror Jonas att VBH genom att hyra ut delar av sina lokaler till intressanta företag förutom hyresintäkter även får intressanta människor som cirkulerar i huset. Detta kan ytterligare påverka kreativiteten i en positiv riktning.

4.5.2 Syn på inkubatorer

Jonas tror att VBH är en bra version av en inkubator. Konceptet har etablerat sig i USA, men har ej fått genomslag i Sverige på samma sätt. VBH är inte bara ett tak över huvudet, utan erbjuder även business coaching och är nästan som en ”fadersgestalt” till skillnad mot exempelvis Ideon som i stort sett bara tillhandahåller lokaler.

4.6 Underhill Intelligence Agency[1]

Underhill Intelligence Agency bildades under våren 2001 av Jimmy Wilhelmsson. Företaget bistår små och medelstora företag med tjänster inom business intelligence. Syftet är att öka deras reaktionsmarginal inför affärskritiska förändringar på marknaden. Genom att företaget i fråga har en bra bild av sin omvärld och den marknad det agerar på ökar denna reaktionsmarginal, vilket ger företaget möjlighet att agera proaktivt.[2]

Underhill ägs och drivs enbart av entreprenören Jimmy Wilhelmsson. Företaget drivs utan något ekonomiskt understöd från någon utomstående part. Företaget har ändå sedan det grundades varit beläget i VBH:s lokaler. Den initiala kontakten med VBH sträcker sig hela vägen tillbaka till gymnasietiden, då Jimmy och Sebastian var klasskamrater. Därefter var

[1] Intervju med Jimmy Wilhelmsson, 2001-11-13.

[2] www.underhill.se

Jimmy anställd på Absalon för att tillgodose det informationsbehov som fanns att tillgodose. När Sebastian sedan i maj 2000 grundade VBH fanns där ett behov av att syna de olika entreprenörerna som kontaktade VBH. Sebastian lät därför Jimmy, genom sitt nystartade företag Underhill, tillfredsställa detta informationsbehov genom att hjälpa VBH att välja ut vilka projekt som var lämpliga att satsa på.

4.6.1 Nätverket i huset

Genom ett strategiskt partneravtal levererar Underhill nu business intelligence-relaterade tjänster till företagen som ingår i VBH:s nätverk. Underhill kommer även att bistå VBH med underlag för att analysera affärsidéer samt konkurrentbevakning. ”Underhill är en nyttig resurs och inspiration till våra företag inom VBH. Det är väldigt tryggt för en entreprenör med mycket att tänka på att bli presenterade den kunskap han eller hon behöver för att kunna ta beslut om framtiden”, säger Sebastian om Underhills bidrag till nätverket. [1]

Jimmy använder sitt nätverk från Absalon för att söka upp kunder. Det är enligt honom i dagsläget svårare än tidigare att skaffa nya kunder, därav den stora betydelsen av nätverk. ”Känner du ingen, är du ingen”, som han själv säger. Idag finns det inget företag som kan tillhandahålla en helhetslösning inom business intelligence. Därför är det oerhört viktigt att ingå i ett nätverk. Tanken är till exempel att Underhill och Brimstone ska komplettera varandra för att i framtiden utveckla en helhetslösning gentemot kunderna.

Den främsta nyttan med VBH tycker Jimmy är att få hjälp med hur man driver ett företag. Genom VBH fås kunskap om hur man ska uppträda och agera som företagare. Det är främst personalen på VBH som Jimmy har nytta av, i form av hjälp med idéer och kontaktytor samt rabatt på både externa och interna tjänster och den gemensamma frukosten som fyller en funktion av nätverksbyggande. VBH skapar trygghet och ger tidsvinster genom att entreprenörerna slipper ödsla onödig tid på att leta efter kontakter i Gula Sidorna. Även om inte VBH har investerat i Underhill ligger det ändå i dess intresse att företaget är framgångsrikt.

4.6.2 Syn på inkubatorer

Det är Sebastians förtjänst att Jimmy överhuvudtaget kom på idén att starta eget företag. Om det inte vore för VBH hade han troligen inte heller tagit sig för att starta företaget, men om han hade gjort det hade han förmodligen haft ett hemmakontor vid sidan om ett halvtidsjobb.

Folk inom IT-branschen och Malmö Högskola känner till VBH, vilket kan tänkas ge en viss legitimitet åt företagen som befinner sig inom nätverket. Dock tror inte Jimmy att det uppfattas som en statussymbol att ingå i VBH:s nätverk, utan vinsten är snarare rent praktisk. Slutligen menar Jimmy att det kan vara svårt att i ord definiera vad som är det

[1] www.virtualbusinesshouse.com

bästa med VBH, fördelarna är mer av det abstrakta slaget. Pengar tar inte en entreprenör hela vägen men kontakter och nätverk kan mycket väl göra det.

4.7 Riskkapitalmarknaden idag[1]

Seminariet som vi besökte på Malmö Börshus behandlade den svenska riskkapitalmarknaden idag och inleddes med att representanter för Svenska Riskkapitalföreningen (SVCA) och NUTEK presenterade sin tredje kvartalsrapport. Därefter berättade tre entreprenörer om sina erfarenheter av riskkapitalbolag. Eftermiddagen avslutades med en paneldebatt som behandlade riskkapital i tidiga skeden och en efterföljande buffé då vi fick chansen att tala med representanter från näringslivet.

Riskkapitalmarknaden i Sverige är förhållandevis stor i jämförelse med övriga europeiska länder och präglas av en ökande konkurrens. Antalet VC-bolag i Sverige har ökat dramatiskt på senare år, från 25 stycken 1994 till 160 idag[2] vilket har lett till att branschen idag befinner sig i en konsolideringsfas[3]. Trots att det råder en global lågkonjunktur och att börskollapsen slukat mycket riskkapital präglades hela seminariet av en positiv underton. Optimismen inför framtiden har ökat sedan föregående kvartalsrapport[4].

I dagsläget kommer det in färre investeringsförslag till VC-bolagen jämfört med för ett par år sedan. Däremot har kvalitén på de inkomna förslagen ökat avsevärt. Den främsta anledningen till att investera i dagsläget är att företagen i allmänhet är lågt värderade. Faktorer som däremot minskar investeringsbenägenheten är det osäkra konjunkturläget och svårigheter att hitta investeringspartners. Det är framför allt i sådd- och uppstartsfaserna som antalet investeringar har gått tillbaks. [5]

Bengt Sahlberg som grundade Bioett AB var en av de entreprenörer som redogjorde för hur det är att vara ledare för ett riskkapitalfinansierat bolag. Även Lars Holmqvist från WeSpot AB deltog liksom Semmy Rülf, VD på ProstaLund.

Bengt Sahlberg berättade att Bioetts initiala finansiering skedde med medel från Almi Företagspartner och NUTEK, eftersom företaget befann sig i ett för tidigt skede för att kunna söka riskkapital. När Bioett väl sökte riskkapital ansåg fortfarande många av de VC-bolag som kontaktades att företaget befann sig i ett för tidigt skede. Bengt Sahlberg menade att han skaffat sig många lärdomar genom sitt sökande efter kapital. Speciellt viktig är introduktionen av produkten och att VC-bolaget har förståelse för branschen. Tyvärr tycks inte denna förståelse finnas i praktiken, utan det räcker med att svänga sig med rätt högteknologiska termer för att få kapital. Bengt hävdade slutligen att ett utvecklat nätverk är av stor betydelse.

[1] Seminarium ”Riskkapitalmarknaden idag”, 2001-11-27.
[2] Jan Sundberg, ordf. Svenska Riskkapitalföreningen, seminarium ”Riskkapitalmarknaden idag”, 2001-11-27.
[3] Reidar Peters, CONNECT Skåne, seminarium ”Riskkapitalmarknaden idag”, 2001-11-27.
[4] Birgitta Österberg, NUTEK, seminarium ”Riskkapitalmarknaden idag”, 2001-11-27.
[5] Ibid.

Semmy Rülf menade att det negativa med att driva ett riskkapitalfinansierat företag är att det är tidskrävande och att milstolparna som sätts upp gör att det blir svårare att arbeta så långsiktigt som är önskvärt. Vidare menar han att ett företags VD behövs inom organisationen. Det kan få negativa konsekvenser om denne måste spendera mycket tid utanför företaget för att söka nytt riskkapital, eftersom det ger minskad tid och fokus på den operativa verksamheten.

Lars Holmqvist förklarade att fördelen med att bygga ett företag med andras pengar är att man ges tillgång till bra coaching och kontaktnät. Detta gör att entreprenören kan fokusera på snabb tillväxt och slipper ha krav på sig på omedelbar intjäning. Gemensamt för samtliga dessa entreprenörer är att de betonade att jakten på kapital är oerhört tidskrävande.

Den avslutande paneldebatten som behandlade riskkapital i tidiga skeden gav oss insikt i hur ledande personer inom VC-branschen resonerar. Vidare framkom att VC-branschen tycks präglas av ett flockbeteende vilket tar sig uttryck i att vissa typer av affärsområden prioriteras framför andra. Det finns dessutom en avsaknad av aktivt engagemang från VC-bolagen.[1] Det verkade bland entreprenörerna finnas en omedvetenhet om inkubatorer och överhuvudtaget företag som investerar i såddfasen. Paneldeltagarnas spontana förstahandsval av finansiär verkade istället vara affärsänglar.

4.8 Externt perspektiv på inkubatorer

Nedan ges ett externt perspektiv på inkubatorer av två personer som båda har mångårig erfarenhet av den svenska riskkapitalbranschen. Dessa bidrar därigenom med en kompletterande bild av branschen.

4.8.1 Regionalt perspektiv[2]

Malmöhus Invest AB (MIAB) är ett VC-bolag som investerar i högteknologiskt inriktade företag i tidiga utvecklings- och tillväxtfaser. Under investeringsperioden engagerar sig MIAB aktivt i bolaget med resurser och nätverk. Investeringar görs av denna anledning företrädesvis i södra Sverige och Öresundsregionen.

Malmöhus Invest AB engagerar sig i bolag som står inför en intressant tillväxtfas. I dagsläget har MIAB 14 portföljföretag, i vilka har investerats mellan 2 och 25 miljoner kronor. Företaget tillämpar en riskspridningsfilosofi, vilken innebär att prospekten ska befinna sig i olika utvecklingsskeden och ha en unik teknik.

Det existerar en länk mellan VBH och MIAB på så vis att tanken finns att MIAB ska kunna överta vissa av VBH:s projekt då de kommit förbi inkubatorstadiet. Detta är något

[1] Yvonne Mårtensson, Cella Vision AB, seminarium ”Riskkapitalmarknaden idag”, 2001-11-27.
[2] Intervju med Håkan Nelson, VD, Malmöhus Invest AB, 2001-12-03.

som inte har inträffat ännu, men kan tänkas ske i framtiden. Något formellt samarbetsavtal existerar ännu inte heller.

MIAB:s VD Håkan Nelson menade att det innebär en speciell utmaning att investera i tidiga skeden. Risken är större samtidigt som det fordras mer tid och engagemang. Ju tidigare en investering görs, desto längre tid tar det innan det går att realisera den. Det krävs således mer mod och uthållighet att investera i dessa tidiga skeden.

Den främsta skillnaden mellan ett traditionellt VC-bolag och en inkubator är att den sistnämnde investerar i ett tidigare skede, vilket innebär att denne skapar en struktur i företaget genom att hjälpa till med att utforma både affärsplanen och strategin. Inkubatorn och portföljbolaget har ett tätare samarbete genom att de ofta finns belägna i samma fysiska miljö. VC-bolaget å sin sida kommer ofta in i portföljbolagen i ett senare skede. Ungefär fem procent av VC-bolagen i Sverige går in redan i tidiga skeden. Dock har dessa oftast som krav att affärsplan och strategi ska vara fastställda.

Inkubatorernas framväxt i Sverige förklarar Håkan som en följd av en allmän attityd-förändring i näringslivet i form av ett växande intresse för entreprenörskap. Tidigare har välståndet byggts upp av stora traditionella företag. Idag har en förståelse för vikten av entreprenörskap och infrastrukturen som krävs för detta växt fram. Det är viktigt att skapa dessa förutsättningar samt att ha rätt attityd och förståelse för entreprenörens behov, då detta utgör förutsättningar för att entreprenören ska lyckas. Vidare anser Håkan att entreprenörskap är något som bör integreras redan i grundskolan. Detta bör ses ur ett samhällsekonomiskt perspektiv, då goda förutsättningar för entreprenörskap leder till högre välstånd.

Håkan anser att det finns en potential för inkubatorn som företagsform. Däremot menar han att det existerar ett lönsamhetsproblem, där den stora frågan är hur intäkter ska genereras. Det finns två alternativ för en inkubator att tjäna pengar, varav det ena utgörs av värdetillväxt i portföljföretagen. Inkubatorn måste få betalt för sitt arbete när den lämnar projektet. Inkubatorn tar betalt i aktier, vilket innebär ett långsiktigt perspektiv. Det är visserligen billigt för inkubatorn att köpa in sig i portföljbolaget, men efterhand krävs alltmer kapital. Därför krävs en uthållighet och en stor ekonomisk bas för att kunna försvara sin ägarandel vid eventuella nyemissioner. Det andra alternativet för inkubatorn är att ta betalt för tjänsterna som tillhandahålls. I vilken utsträckning detta är praktiskt möjligt styrs av entreprenörens förmåga att betala. Denna förmåga är i princip minimal, då anledningen att söka sig till en inkubator som regel är brist på kapital. Sammantaget tror Håkan på själva företagsformen, men menar att det krävs attitydförändringar. Det gäller att förstå att idén bygger på uthållighet och tålamod. Vad som är bra för VBH är att det inte finns några egentliga konkurrenter. Det finns andra företag i regionen som tillhandahåller liknande tjänster, men inget som erbjuder en helhetslösning som inkluderar finansiering, lokaler m m och därför inte kan definieras som en inkubator. Starthouse var en annan inkubator, som var belägen i Stockholm. Denna misslyckades dock med att upprätthålla den uthållighet som fordras när projekten ej gick att realisera.

VC-bolagen uppfattar inte inkubatorer som konkurrenter. De ses snarare som ett komplement till deras egna verksamheter, eftersom inkubatorer investerar i sådana företag som VC-bolagen i ett senare skede kan komma att ta över. Dessutom är det så att inkubatorer är en relativt ny företeelse och därigenom är verksamheten ännu ej särskilt utbredd. Däremot tror Håkan att denna typ av organisationsform är på frammarsch ur ett långsiktigt perspektiv.

En inkubator lämpar sig enligt Håkan bäst för unga personer med idéer inom teknik och som saknar erfarenhet av företagande och att driva projekt. Ett VC-bolag kräver vanligtvis ett management-team som har erfarenheter från affärslivet. Entreprenören bakom projektet är viktigare än projektet i sig.

4.8.2 Nationellt perspektiv[1]

Jan Sundberg är ordförande i Svenska Riskkapitalföreningen. Dessutom är han verksam som arbetande styrelseledamot i SEB Företagsinvest, som är ett VC-bolag inom SEB. Jan menar att skillnaden mellan en inkubator och ett VC-bolag är att inkubatorn handgripligen hjälper företag medan ett VC-bolag endast investerar kapital i företag. Branschen är överlag mycket riskabel och det är förknippat med en än högre risk att engagera sig tidigt i ett företags livscykel. Att bedriva inkubatorverksamhet är svårt och innebär en väldig utmaning, eftersom det är dyrbart och fordrar ett långsiktigt perspektiv.

Jan tror att inkubatorer måste hitta en balanserad driftsform, där det går att dra nytta av kompetenser och intressen, för att kunna finnas kvar i framtiden. Det viktiga är att tänka ekonomiskt, eftersom det tar så pass lång tid innan verksamheten blir lönsam. I USA har inkubatorerna enorma resurser och många av dessa har hittat en balans mellan venture capital-verksamhet och inkubatorverksamhet.

VC-bolag uppfattar inkubatorer som en grund för investeringar, eftersom för dem potentiella portföljbolag mycket väl kan komma från en inkubator. SEB Företagsinvest uppfattar inte inkubatorer som konkurrenter, eftersom de inte befinner sig på samma nivå, även om de båda investerar i tidiga faser.

Det är inte nödvändigtvis enbart entreprenörer som har nytta av inkubatorer, utan det kan lika gärna vara tekniker eller forskare. Många entreprenörer behöver inte inkubatorer, eftersom de är själva besitter nödvändig kompetens. De bästa aktörerna klarar sig själv.

Det pågår en omstrukturering inom riskkapitalbranschen idag. Än så länge är den svenska marknaden inte helt redo för inkubatorverksamhet. De gamla företagsledarna kan gå in och med sin kompetens handgripligen hjälpa till. Dessa faktorer bidrar till att skapa en entreprenöriell och kreativ inkubatormiljö. Jan har svårt att se varför inkubatorer ska behöva vara låsta till rummet. Istället tror han på en utveckling som går mot virtuella verksamheter, där den entreprenöriella miljön står i fokus.

[1] Intervju med Jan Sundberg, ordförande Svenska Riskkapitalföreningen, 2001-12-07.

4.9 Sammanfattning av kapitlet

För att konkretisera empiriavsnittet följer nedan en sammanställning av portföljföretagens aktuella förutsättningar. I förekommande fall presenteras även Brimstones, Idélaboratoriets och Underhills förutsättningar.

- ***Idé.*** Båda portföljbolagen hade en klar och tydlig affärsidé när de inledde samarbetet med VBH, som har hjälpt företagen att gå från idéstadiet till utvecklandet av en faktiskt produkt. Även Brimstone hade redan initialt en idé, men den var i initialskedet inte lika utvecklad.

- ***Produkt.*** VisionTech var det enda av de studerade portföljföretagen som redan vid den första kontakten med VBH hade en konkret produkt att visa upp. Varken Elegant Media eller Brimstone visste exakt hur deras produkter skulle se ut, något som de på olika sätt har fått hjälp av Sebastian Merlöv med.

- ***Marknad.*** Framför allt Elegant Media, men även VisionTech har fått hjälp av VBH att definiera en lönsam marknad, något båda företagen enligt grundarna har haft stor nytta av. Målgrupperna har efterhand delvis ändrats i samråd med VBH.

- ***Organisation.*** VBH har hjälpt både VisionTech och Elegant Media att anpassa företagens organisationer efterhand som företagen har vuxit och behoven därmed förändrats. Tydligast märks detta vid skapandet av VisionTechs säljkår samt tillsättandet av en extern VD på Elegant Media.

- ***Kompetens.*** De företag som ingår i VBH:s inkubatorverksamhet får handgripligen hjälp, för att efterhand bli alltmer självständiga. Kompetenstillförseln hade inledningsvis både en operativ och strategisk inriktning för att gradvis övergå till att få en mer renodlad strategisk karaktär. Eftersom VBH:s medarbetare är väl insatta i mjukvarubranschen kan relevant business coaching tillhandahållas, något samtliga fallföretag poängterat vikten av.

- ***Drivkrafter.*** Ett av VBH:s kriterier vid val av portföljföretag är att den rätta drivkraften ska infinna sig hos entreprenören. Således har entreprenörerna haft denna redan då samarbetet med VBH och Sebastian Merlöv inleddes. Faktumet att de företag som befinner sig i huset har en tät informell kontakt med varandra genom att de dagligen ses, bidrar enligt entreprenörerna till en ökad kreativitet och därmed drivkraft. Detta tyder på att denna grundsten har förbättrats sedan samarbetet inleddes.

- ***Kundrelationer resp. övriga relationer.*** De båda portföljföretagen anser att den möjlighet som getts att få omfattande hjälp samt att företagens legitimitet stärkts av samarbetet har gjort det lättare att etablera nya kundkontakter. Även övriga företag i fallstudien har positiva erfarenheter av den stärkta legitimitet och den möjlighet till hjälp som VBH bidragit med. Faktumet att de olika entreprenörerna träffas och kan utnyttja varandras erfarenheter och kontaktnät gör att etableringen av relationer

väsentligt har förenklats. Genom VBH:s nätverk ges företagen även tillgång till de strategiska partners som ingår i nätverket.

VBH tillhandahåller således en komplett plattform i form av kapital, handgriplig affärsrådgivning, hjälp med uppbyggnad av verksamheten, skapande av legitimitet och etablering av relationer för det nystartade företaget. Det är detta som skiljer inkubatorer från traditionella riskkapitalbolag och som i vissa fall avgjorde valet av finansiär för våra fallföretag. Många av respondenterna framhävde att deras verksamheter, om de ens hade existerat, sett betydligt annorlunda ut utan stödet från VBH. Företagen som befinner sig i VBH-huset är noggrant utvalda för att kunna komplettera och hjälpa varandra med diverse tjänster.

Sebastian Merlöv tycks ha en human inställning till det han gör, vilket vi upplever vara sällsynt i den vinstfokuserade riskkapitalbranschen. Vi fick genomgående en känsla av att Sebastian är något av en idealist och att han är mycket uppskattad av de entreprenörer som ingår i VBH:s nätverk.

På seminariet som vi deltog i erfor vi att antalet VC-bolag i Sverige dramatiskt ökat de senaste åren. Däremot existerar generellt en viss omedvetenhet om inkubatorer. Det externa perspektivet vi fick på dagens inkubatorverksamhet i Sverige visade att det föreligger ett behov av denna företagsform. Dock krävs det ett stort tålamod och uthållighet för att driva en sådan typ av verksamhet.

5 ANALYS

I detta kapitel gör vi en ansats att knyta ihop de olika delarna i uppsatsen och diskutera empirin med hjälp av litteraturgenomgången. Inledningsvis diskuteras entreprenörens behov i företags tidiga utvecklingsfaser för att sedan övergå till att resonera kring VBH som finansieringsalternativ. Avslutningsvis presenterar vi vad vi tror om VBH:s framtid.

5.1 Entreprenörens behov i tidiga faser

De flesta entreprenörer som startar en verksamhet har i det initiala skedet begränsad tillgång till kompetens och kapital och de behöver därför i många fall komplettera dessa resurser. Det finns ett naturligt samband mellan tillgången till dessa, genom att en avsaknad av kapital även gör att åtkomsten till kompetens kompliceras.

5.1.1 Kapitalbehov

I ett företags tidiga faser är ofta kapitalbehovet enligt Aldrich relativt begränsat. Om kapitalbehovet är det mest centrala behovet för entreprenören kan det således tillgodoses av i stort sett vilken kapitalkälla som helst. I de fall då kapitalbehovet inte tillgodoses av någon extern kapitalkälla brukar första inkomstkällan vara när företaget lyckas sälja sin första produkt. Problemet är att redan innan detta sker behövs vanligtvis kapital, bl a för att utveckla produkten. Framför allt i mjukvarubranschen är en vanlig lösning på detta problem att entreprenören bedriver konsultverksamhet parallellt med produktutvecklingen för att få in pengar. Det finns dock ett problem förenat med detta, nämligen att entreprenören istället för brist på kapital nu drabbas av brist på tid. Det är lätt att fastna i en sådan så kallad ”moment 22-situation”. Om entreprenören vänder sig till en inkubator i detta skede ges genom kapitalet möjlighet att fokusera på utveckling av produkten och affärsidén. Inkubatorn tillför portföljbolaget både kapital och kompetens, vilket leder till att en förhoppningsvis ännu bättre produkt kan komma ut på marknaden betydligt snabbare än utan dess hjälp. Detta var något Elegant Medias grundare kunde identifiera sig med. De ansåg att VBH på ett bra sätt hjälpte företaget ur denna situation.

5.1.2 Handgriplig affärsrådgivning

En finansiär blir genom sitt investerade kapital delägare i portföljbolaget. Med andra ord är portföljbolagets framgång synonymt med egen framgång. Det borde således ligga i deras intresse att stötta portföljbolaget på alla tänkbara vis. Graden av engagemang skiljer sig dock kraftigt åt olika finansiärer emellan. Kritiken som har riktats mot VC-bolagen och affärsänglarna angående att de inte tar sitt ansvar verkar inte vara helt ogrundad. En för

sådana finansiärer förhållandevis enkel sak, som att bistå entreprenören med tillgång till nätverk, kan i vissa fall vara avgörande för portföljbolagets fortlevnad. Vi tror att det i hög grad kan löna sig att lägga ned lite extra möda på att stötta portföljbolaget. Detta är något som inkubatorerna i högre grad än övriga finansiärer tycks ha insett och lagt stor vikt vid.

Enligt NBIA är business coaching en viktig del av en inkubatorverksamhet. För att detta koncept ska lyckas och entreprenören ska kunna ges relevant business coaching krävs att medarbetarna i inkubatorn har kunskap om den bransch som portföljbolagen är verksamma inom. Sebastian Merlöv har själv gått igenom sådd- och uppstartsfaserna inom mjukvarubranschen. Därför besitter han kunskap om hur det går till i praktiken och kan därigenom ge konkreta råd och en relevant business coaching till entreprenörerna. Genom intervjuerna har vi fått intrycket att medarbetarna inom VBH besitter en värdefull kompetens och att entreprenörerna är mycket nöjda med den business coaching som ges.

Business coaching är som nämndes ovan en viktig del av inkubatorns koncept. Det är bl a denna handgripliga hjälp som skiljer inkubatorn från ett traditionellt VC-bolag. VBH är lokaliserat i samma byggnad som dess portföljföretag, vilket indikerar att stödet därifrån sannolikt är av en annan dimension och av en betydligt mer informell karaktär än det som andra finansiärer kan ge. Dessa kan omöjligen bistå entreprenören i dagliga angelägenheter och frågor i samma grad som VBH har möjlighet till. En viktig del i den business coaching som VBH tillhandahåller tror vi är just den informella delen.

Business coaching är som nämnts i litteraturgenomgången inte detsamma som att anlita en konsult. Business coachingen är mer specifikt anpassad till situationen och ska hjälpa entreprenören att komma på rätt spår med sin verksamhet. Den business coaching som VBH erbjuder sina portföljbolag är individuellt utformad för att passa respektive företags behov. VBH känner väl till portföljföretagens styrkor och svagheter och kan dessutom hjälpa till på ett mer informellt sätt genom att ha daglig kontakt med företagen.

Genom att entreprenörerna i våra fallföretag har knutit sina nystartade företag till VBH, har ett ömsesidigt förtroende kunnat utvecklas. Vi tror att såväl den formella som den informella business coachingen kan bidra till en stärkt tillit. Denna är, som tidigare diskuterats, enligt Williams Löwegren betydelsefull, genom att entreprenören vågar dela med sig av sina problem och funderingar. Därigenom kan entreprenörerna få hjälp och rådgivning inom de områden där det verkligen behövs.

Elegant Medias medarbetare menade att de satt stort värde vid hjälpen de fått vid fattandet av strategiska beslut. Även om ett företag har kontinuerlig business coaching är det meningen att företaget med tiden ska kunna klara den operativa verksamheten självständigt. Vi har förstått att det finns en fara i att bli alltför beroende av inkubatorn. Entreprenörerna kan då tappa ansvarskänslan och förvänta sig att inkubatorn ska hjälpa dem istället för att ta eventuella problem i egna händer. Medarbetarna i ett företag måste klara av att själva fatta beslut utan att i varje detaljfråga känna ett behov av bekräftelse av inkubatorn. Detta är något som Elegant Media kunde relatera till, då entreprenörerna beskrev att det funnits situationer då de förlitat sig alltför mycket på VBH.

Eftersom Brimstone inte är ett portföljbolag får de ingen kontinuerlig business coaching. Å andra sidan har de tillgång till Sebastian Merlövs kunskap vid strategiska beslut, vilket vi ser som positivt för företaget, eftersom det enligt Martin kan vara alltför kostsamt för mindre företag att anlita externa konsulter.

5.1.3 Uppbyggnad av verksamheten

Det är möjligt att dra paralleller mellan de kriterier som VBH har angående vilka företag som kan komma ifråga som portföljbolag och Klofstens affärsplattform. Om ett företag uppfyller kriterierna för att bli accepterade som portföljföretag hos VBH har de också kommit en bit på vägen i skapandet av en stabil affärsplattform. En entreprenör som söker sig till VBH bör ha en affärsidé samt en konkret idé om en produkt. Därför kan sägas att ett företag som har potential att bli ett portföljbolag hos VBH redan har byggt upp de två första grundstenarna i Klofstens modell, åtminstone till en mellannivå. Då Elegant Media kontaktade VBH hade företaget redan utvecklat en affärsplan, vilket innebär att deras båda första grundstenar redan var utvecklade, åtminstone till en mellannivå. VisionTechs två första grundstenar befann sig däremot redan vid den initiala kontakten med VBH på en högre nivå, genom att de hade en i stort sett färdigutvecklad produkt. Det som VisionTech i detta skede behövde hjälp med var främst att utveckla övriga grundstenarna för att färdigställa affärsplattformen.

De punkter i affärsplattformen som VBH bidragit mest med till sina portföljföretag anser vi vara kompetenstillförsel och relationsbyggande. Elegant Media har genom VBH fått hjälp från grunden med praktiska detaljer runt hur ett företag styrs. Genom regelbunden business coaching har entreprenörerna lärt sig hur de på bästa sätt bör styra sina företag. Sebastian Merlöv hjälpte även till att rekrytera en VD som kompletterade grundarnas kunskap inom bl a marknadsföring när dessa kände att de ensamma inte besatt nödvändig kompetens inom detta område. En sådan kompetenslucka är enligt Greiner vanligt förekommande bland entreprenörer. Tillsättandet av en extern VD var ett stort beslut och en viktig del i Elegant Medias utveckling som kanske varit svår att genomföra utan VBH:s hjälp. Eventuellt kan detta ha ett samband med att företaget befinner sig i ett sådant skede att en flytt från VBH-huset kan bli aktuell inom en inte alltför avlägsen framtid. Genom ett utomstående perspektiv och en möjlighet att diskutera sitt företags ställning med en erfaren business coach är det enligt Turner lättare att komma till insikt om vad som saknas. Befinner man sig som Elegant Medias medarbetare mitt uppe i verksamheten är det lätt att problem av detta slag förbises och inte uppmärksammas förrän det är för sent.

VisionTech har fått liknande hjälp av VBH i form av business coaching och kompetenstillförsel. Eftersom VisionTech hade en färdig produkt när det kom i kontakt med VBH kan sägas att deras grundstenar idé och produkt redan då befann sig åtminstone på en mellannivå. Företaget har även dragit nytta av VBH:s kunskap då dess säljkår byggts upp. Genom VBH har VisionTechs grundare fått insyn och förståelse för hur det svenska näringslivet fungerar och även hjälp med hur man affärsmässigt går till väga i olika situationer.

De båda hittills beskrivna portföljbolag uppfyllde VBH:s inträdeskrav, medan Brimstones grundare inte hade någon färdigutvecklad produktidé. Vi tror att det i Brimstones fall var positivt för företagets utvecklande av en affärsplattform att stå utanför VBH, eftersom detta tillät grundarna att ägna produktutvecklingen den tid som krävdes. Samtidigt gavs grundarna möjlighet att löpande konsultera Sebastian Merlöv och ta del av hans råd och kunskaper. Denna särställning uppfattar vi som optimal för Brimstone. Detta fall visar att det är viktigt för varje enskilt företag att noga tänka igenom för- och nackdelar med olika finansieringsalternativ innan något beslut fattas, eftersom alla företag är unika och därmed har olika behov.

Många av respondenterna nämnde att kreativiteten påverkas positivt när många entreprenörer arbetar i samma hus. Detta faktum kan även bidra till att grundstenen drivkraft och engagemanget i den egna verksamheten stärks då entreprenörerna tar del av de andra företagens framgång och arbetssätt.

Liksom i litteraturgenomgången har vi valt att fokusera på resonemanget angående grundstenarna som behandlar relationer längre fram i analysen i samband med diskussionen om nätverk och etablering av relationer.

5.1.4 Skapande av legitimitet

I och med att Elegant Media blev ett portföljbolag till VBH fick det tillgång till VBH:s nätverk, vilket enligt grundarna hjälpte till att ge företaget legitimitet i dess kontakt med andra aktörer i omgivningen. Vi tror i enlighet med Delmar att det hade varit betydligt svårare för entreprenörerna i Elegant Media att lyckas med sina föresatser om de inte haft tillgång till de resurser och den kompetens de erbjudits genom VBH. Vi tror även att trovärdigheten på VisionTechs produkt kan tänkas stärkas av att företaget ges legitimitet genom sin relation till VBH.

Det är vidare ytterst få entreprenörer som lyckas ta sig igenom de olika faserna i Delmars modell och verkligen startar ett företag. Ännu färre lyckas med att starta ett framgångsrikt företag. Det säkraste sättet att lyckas är att skapa legitimitet i ett lämpligt nätverk, som förenklar anskaffandet av kritiska resurser, alltså precis det som VBH bistår entreprenören med. Enligt en amerikansk undersökning fanns en klar majoritet av de företag som gått igenom en så kallad inkubation fortfarande kvar på marknaden några år efter att de lämnat inkubatorn. Detta talar för att en inkubator verkligen fyller sin funktion och att förespråkarna har grund för sina påståenden om inkubatorns förtjänster. Genom att vända sig till VBH får entreprenören således en slags helhetslösning, som förbättrar företagets överlevnadsmöjligheter avsevärt.

Genom legitimiteten som företaget ges av att vara en del i VBH:s nätverk förbättras enligt Delmar även övriga riskkapitalisters förtroende för företaget. Detta gör att det blir lättare för ett portföljföretag som förflyttar sig till en expansionsfas och som behöver ytterligare externt riskkapital att få tillgång till detta. Sebastian Merlöv påpekade också att portföljbolagen i VBH genom att ingå i nätverket ges en slags kvalitetsstämpel, som underlättar anskaffandet av kapital i senare skeden. Detta ser vi som ännu en kritisk faktor

för portföljbolagets överlevnadspotential. Speciellt för VisionTech och Elegant Media som befinner sig i en situation där nästa finansieringsrunda förmodligen kommer att inbegripa kapital från andra källor än VBH är detta av betydelse.

5.1.5 Etablering av relationer

5.1.5.1 Interna relationer

Vår empiriska studie har visat att de olika företagen i VBH-huset drar nytta av varandra på olika sätt. Genom att samtliga företag i studien är lokaliserade till samma byggnad har de stora möjligheter att enkelt dra nytta av varandras tjänster. Som vi har förstått ökar detta även effektiviteten. Företagen inom nätverket drar stor nytta av varandra och tanken är att synergieffekter ska uppstå genom samarbetet.

Enligt Williams Löwegren är tillit det som är viktigast för att ett nätverk ska fungera. Vi har förstått vikten av att både portföljbolagen och de övriga företagen i huset har nära relationer till varandra. Just dessa informella kontakter kan bidra till att tilliten entreprenörerna emellan stärks, vilket även minskar transaktionskostnaderna. Vi anser i och med detta att portföljbolagen har kommit förbi den första nivån i Holzhausens gradering av nätverk. Eftersom företagen inom VBH har större utbyte av varandra än enbart vardaglig kommunikation och nyttjar varandras kontakter, anser vi att det även kommit förbi den andra nivån. VisionTech har kunnat förmedla sin kunskap angående försäljning vidare inom nätverket, till exempelvis Brimstone, som står inför lanseringen av sin produkt. VisionTech kommer även att låta Brimstone utnyttja företagets redan utvecklade distributionskanaler vilket är ett typexempel på vad Deeds et al. hävdar angående hur företag som är lokaliserade nära varandra kan dra nytta av varandra.

Även Underhill och Brimstone har ett samarbete, som kan bidra till att företagen tillsammans kan erbjuda kunden en helhetslösning. Därför kommer Underhill längre fram att vara med och utbilda kunder inom business intelligence-mjukvara. Vi anser med detta som bakgrund att VBH har nått upp ända till den tredje nivån. Idélaboratoriet är med och utvecklar samtliga medarbetare på VBH, vilket även detta verkar nätverksfrämjande. Samarbeten med de andra företagen i huset gör att de lär känna varandra, att tilliten stärks samt att ytterligare samarbeten blir lättare att genomföra. Vi menar att de företag som arbetar med varandra verkar göra det därför att de får ömsesidigt utbyte av det och inte för att de känner sig tvingade till det.

Vi tror att det till största delen påverkar unga företag som våra fallföretag positivt att ha andra entreprenörer i sin närhet. En negativ effekt som skulle kunna uppstå är att företagen inte vill dela med sig av sina erfarenheter i rädsla att bli kopierade. Denna risk minskar dock när företagen byggt upp den enligt Holzhausen ovan diskuterade mest utvecklade formen av nätverk, det samarbetande nätverket.

5.1.5.2 Externa relationer

Fallföretagen har dessutom samtliga den stora fördelen att redan i uppstartsfasen få tillgång till externa tjänster och intressanta personer inom näringslivet som det förmodligen annars skulle ha tagit lång tid att etablera relationer med. Samtliga företag som ingått i studien poängterade vikten av just detta. Som ett exempel kan nämnas att VBH har kontakter med välrenommerade advokater och revisorer som erbjuder rabatterade tjänster till de företag som ingår i nätverket.

De olika företagen inom VBH använder sig av varandras tjänster, men har även kontakter med externa kunder och leverantörer. Entreprenören har utöver detta ett personligt nätverk som fanns redan innan kontakten med VBH. Denna balans tror vi är av central betydelse för att det inte ska uppstå ett alltför starkt fokus kring VBH:s egna nätverk. Det verkar således finnas ett positivt utbyte inom nätverket, vilket naturligtvis är bra. Dock kan det finnas en risk att utomstående företag inte får en chans att samarbeta med företagen inom nätverket, då de redan har samarbetspartners av olika slag. Vi tror dock inte att det föreligger någon uppenbar fara för någondera, men anser risken vara något högre för uppkomsten av de utelåsningsmekanismer än de inlåsningsmekanismer som Williams Löwengren varnar för.

Enligt Aldrichs resonemang angående nätverk och vad som är viktigt för ett företag, tror vi att företagen i VBH har mycket goda möjligheter att lyckas. Nätverk var något som vi i än högre grad förstod vikten av under riskkapitalseminariet. Många av deltagarna hade en lång erfarenhet av att driva företag i Sverige och de betonade samtliga vikten av att befinna sig i ett väl utvecklat nätverk. Enligt Max Tairi på VisionTech kan ett bra nätverk ofta vara viktigare än själva produkten. Det är alltså lika betydelsefullt om inte mer att entreprenören befinner sig i det rätta nätverket för att lyckas. Företagen i VBH omges av ett väl utvecklat socialt nätverk samt befinner sig i en miljö som främjar kreativitet och skapande av affärsmöjligheter. Detta stämmer väl överens med vad Williams Löwegren gör gällande angående att ett nätverk kan ge tillgång till konkurrensfördelar.

5.1.6 Den etablerade organisationens fördelar

Något som alla företagen i VBH-huset är överens om är att det till största del är klart positivt att vara en del i en större verksamhet. Williams Löwengren menar att det är oerhört fördelaktigt att som litet företag få tillgång till ett stort nätverk. De flesta företagen i VBH har startat i liten skala med en vision om att växa. Även vid vidare anskaffning av kapital kan det vara lättare att söka sig till andra kapitalkällor med koppling till nätverket, eftersom dessa då redan känner till entreprenören och företaget. Framför allt VisionTech och dess produkt har haft mycket stor hjälp av att vara en del av VBH och dess nätverk, eftersom det kan vara svårare för personer med invandrarbakgrund att uppnå legitimitet och förståelse för en unik produkt. Å andra sidan kan bröderna Tairi dra nytta av sina kontakter i hemlandet samt sina gedigna språkkunskaper för att lyckas med produktlanseringen utomlands. Den stärkta legitimiteten är även något som Elegant Media kommenterade. En fördel är att det underlättas avsevärt att kontakta andra, speciellt större företag, då portföljföretaget kan presentera sig som en del av VBH. Detta försprång gör att

företagen kan tjäna in både tid och extra arbete, vilket enligt Mongeau är otroligt viktigt för entreprenören. En inkubator är till stor nytta genom att entreprenören kan utnyttja befintliga kontakter och slipper ödsla tid på att upprätta egna. Vi tror att samtliga våra fallföretag har getts ett försprång gentemot andra aktörer på marknaden genom att befinna sig i inkubatorn.

5.2 VBH som finansieringsalternativ

5.2.1 För vem lämpar sig VBH?

Jan Sundberg (ordförande i Svenska Riskkapitalföreningen) menade att de bästa aktörerna klarar sig själva utan att behöva ta hjälp av någon inkubator eller liknade, eftersom de själva besitter den kompetens som krävs. Likaså ansåg Nicklas Larsson (VD på Elegant Media) att många av de mest intressanta entreprenörerna försöker undvika att samarbeta med en inkubator. Han tror att en bidragande faktor till detta kan vara att dessa vill undvika att avstå ifrån en förhållandevis stor ägarandel av företaget. Däremot tror vi att det för vissa entreprenörer kan vara mycket fördelaktigt att få hjälp.

Det finns många entreprenörer med mycket lovande produktidéer, men som saknar antingen kapital eller kompetens och/eller förmågan eller tiden att etablera de rätta kontakterna. Det är just detta som VBH står till tjänst med. Håkan Nelson (VD på Malmöhus Invest AB) menade att en inkubator bäst lämpar sig för unga personer med idéer inom teknik, men som saknar erfarenhet av företagande och att driva projekt. Exakt så var situationen för grundarna av Elegant Media. Aldrich hävdar att en entreprenör som har en affärsidé, men som saknar lämpliga relationer bör tillämpa någon form av nätverksstrategi. En sådan strategi skulle kunna innebära att entreprenören söker sig till ett VC-bolag, en affärsängel eller en inkubator. VisionTech upplevde en avsaknad av legitimitet och etablerade relationer till potentiella kunder och leverantörer och valde i enlighet med Aldrich därför att vända sig till VBH.

Enligt Aldrich finns således även andra alternativ för en entreprenör som saknar lämpliga relationer och legitimitet än att vända sig till en inkubator, i form av VC-bolag och affärsänglar. Vi har dock sett tecken på att traditionella VC-bolag verkar sakna en vilja att förstå tekniken som ligger bakom en produkt samt en tillfredsställande kunskap om de branscher de investerar i. Efter IT-kraschen har det pga. det omtalade flockbeteendet blivit mycket svårt för företag med någon slags anknytning till IT att få tillgång till kapital. Den enda skillnaden är att fokus nu har förflyttats till andra branscher och inriktningar. Företag som egentligen har lysande affärsidéer, men befinner sig i ”fel” bransch för att få tag på kapital, har drabbats hårt av detta. I VBH:s fall ställs det däremot höga krav på branschtillhörighet och produkten i sig. Samtliga medarbetare på VBH är väl insatta i mjukvarubranschen och har den tekniska kompetens som fordras för att kunna utvärdera en produkts potential. Samtidigt håller de sig kontinuerligt uppdaterade om portföljbolagens utveckling genom sin rumsliga närhet, vilket borde underlätta att åtgärder snabbt kan vidtas om de skulle se några tendenser till att företaget är på väg åt fel håll. Vi anser därför

att en entreprenör med en affärsidé inom mjukvaruområdet kan gynnas av att bli ett portföljbolag hos VBH.

Affärsänglar å sin sida har stora likheter med inkubatorer. Det finns dock en stor skillnad beträffande hur formaliserade deras respektive verksamheter är. Skillnaden tar sig enligt oss främst uttryck svårigheten att komma i kontakt med en affärsängel, då det inte finns några förteckningar eller liknande att tillgå över tänkbara affärsänglar. Om inte entreprenören genom sitt nätverk har möjlighet att komma i kontakt med en lämplig affärsängel, kan detta finansieringsalternativ med andra ord uteslutas. Inkubatorer å andra sidan är registrerade bolag, som för en entreprenör på jakt efter kapital är lättare att komma i kontakt med utan att ha de rätta kontakterna.

Landström har diskuterat att det förekommer ett gap på kapitalmarknaden för entreprenörer som inte har möjlighet att skaffa sig kapital via traditionella VC-bolag. Det har konstaterats att detta gap, som drabbar nystartade företag, till stor del kan fyllas av affärsänglar. Vi hävdar att även inkubatorer bidrar till att fylla detta gap. Dessutom anser vi att det eventuellt finns en än större möjlighet för inkubatorer att göra detta, pga. ovanstående beskrivning av marknaden. Vidare menar Landström att gapet främst skulle drabba företag i high-techbranscher. VBH är inriktat på just en sådan bransch, vilket ger oss än mer belägg för vårt påstående att VBH kan bidra till att fylla gapet på kapitalmarknaden.

5.2.2 I vilket skede utgör VBH ett lämpligt alternativ?

I vilket skede det är lämpligast att söka riskkapital finns det delade meningar om, men något som med större säkerhet kan sägas är att beslutet i hög grad kommer att påverka verksamhetens fortsatta utveckling. I litteraturgenomgången nämndes en rekommendation att företag som verkar inom högteknologiska områden med korta produktlivscykler och en global marknad tidigt bör söka sig till ett riskkapitalbolag. Syftet med att vända sig till ett sådant bolag är som bekant ofta förutom det faktiska kapitaltillskottet även att genom VC-bolaget få tillgång till dess nätverk. Delmar tycks därigenom stödja denna rekommendation, genom att konstatera att behovet av nätverk är som störst i företagets tidiga skeden. Han menar att om entreprenören redan i ett tidigt stadium ges möjlighet att ingå i ett lämpligt nätverk, kan ett försprång gentemot andra entreprenörer uppnås. Detta stämmer väl överens med erfarenheterna som VisionTechs grundare delgav oss. Max Tairi uppfattade det som enbart positivt att han och hans bror inte var ensamma ägare. Istället emottog han tacksamt inputen från de övriga ägarna.

Elegant Media däremot upplevde det inte som enbart positivt att redan i ett tidigt skede vända sig till en riskkapitalist. Entreprenörerna i bolaget ansåg visserligen att det medförde ett flertal fördelar, såsom att de gavs möjlighet att fokusera på produktutvecklingen och inte behövde oroa sig för kapitaltillförsel. Detta till trots menade de att det förmodligen hade varit lämpligare att vänta till ett senare skede att söka externt kapital, eftersom de då hade getts en större handlingsfrihet samt undvikt att avstå ifrån en lika stor ägarandel. Således tycks det variera företag emellan i vilket skede behovet av kapital och nätverk är som störst.

Det bör beaktas att rekommendationen som ovan diskuterats är hämtad från en rapport som kan ha en viss vinkling från VC-bolagen och att objektiviteten däri därför kan ifrågasättas. Med större säkerhet kan dock konstateras att ju tidigare utvecklingsskede ett företag befinner sig i, desto större är osäkerheten och desto mindre belägg har entreprenören som söker kapital för att affärsidén är hållbar. Detta medför naturligtvis att företagets värde fortfarande är relativt lågt och att finansiären ifråga säkerligen kommer att utkräva en förhållandevis stor ägarandel. VisionTech hade redan när samarbetet med VBH inleddes en färdig produkt, vilket bör ha påverkat deras förhandlingsläge positivt. Då ett företag har tagit sig ur uppstartsfasen och börjat lansera sin produkt på marknaden ökar dess kapitalbehov. Samtidigt ökar chanserna att få tillgång till externt riskkapital just därför att det finns en färdig produkt att visa upp. Detta är något som medarbetarna i Elegant Media är medvetna om, eftersom de i sin nästa finansieringsrunda inte ser VBH som en potentiell finansiär.

Det är enligt Delmar viktigt att entreprenören redan i pre-organisationsfasen lyckas skapa sig en god legitimitet i ett lämpligt nätverk, eftersom detta kommer att avgöra hur framgångsrik organisationsfasen kommer att bli. VBH ställer inte några krav på att ett bolag redan ska existera vid inträdet i inkubatorn, utan godtar således entreprenörer som är på väg från pre-organisationsfasen till organisationsfasen. En entreprenör som blir antagen till VBH ges en flygande start genom en omedelbar tillgång till ett redan etablerat nätverk och en stärkt legitimitet. Nätverket ger i sin tur entreprenören tillgång till kritiska resurser. Enligt Delmar skulle således VBH ge entreprenören samtliga förutsättningar som fordras för att kunna åtnjuta en framgångsrik organisationsfas. Vidare menar Delmar att en entreprenör som startar en verksamhet i en redan existerande organisation automatiskt ges tillgång till ett redan existerande nätverk, legitimitet samt nödvändiga resurser. Däremot nämner han ett antal faktorer som talar emot detta alternativ, såsom den strukturella trögheten. Vi tycker att VBH erbjuder sina portföljbolag en god kombination av de diskuterade alternativen.

Traditionella VC-bolag har som tidigare nämnts visat en ovilja att investera i företag som befinner sig i alltför tidiga faser. Detta har sin förklaring i att det upplevs finnas en begränsad kunskap om företaget, vilket leder till en högre osäkerhet och därigenom en lägre lönsamhet. Den högre risken förenad med att investera i tidiga faser är enligt Landström i sin tur knuten till att många VC-bolag och investerare har en begränsad förståelse för företagets affärsidé och inte känner till företagets ägare. Därmed saknar de möjlighet att på ett fullgott sätt utvärdera affärsidéns potential. Även Elegant Media och Brimstone har kunnat intyga att de traditionella VC-bolagen ofta saknar kunskap och förståelse för hur deras portföljföretag fungerar Sebastian Merlöv å andra sidan känner väl till branschen genom att han själv varit verksam som entreprenör. Han känner även många av de entreprenörer som har sin verksamhet i huset och har en bättre möjlighet att utvärdera deras affärsidéers potential.

Sammantaget anser vi att en inkubator är ett bra sätt för entreprenören att få tillgång till både det kapital, kompetens och tillgång till nätverk som i det initiala skedet ofta saknas. Dessutom kan inkubatorn bistå med feedback, stöd och uppmuntran. Utan dessa bidrag är sannolikheten högre att entreprenören upplever eventuella motgångar som oöverkomliga

och som en följd av detta upphör med sin verksamhet. Vi menar att inkubatorn på ett bra sätt bidrar till att stärka det nystartade företagets motståndskraft. Dock anser vi att entreprenören noggrant bör överväga beslutet att vända sig till en inkubator. Entreprenören bör omsorgsfullt beakta vilka behov företaget egentligen har och ifrågasätta vilka av dessa som kan tillfredsställas av en inkubator samt huruvida dessa hade kunnat tillgodoses på annat sätt. I möjligaste mån bör entreprenören försöka tillgodose dessa utan en inkubators hjälp, eftersom det trots allt handlar om att avstå från en stor del av ägandet.

5.3 Framtidsutsikter för VBH

VC-branschen präglas av hård konkurrens och vanligtvis eftersträvas snabba vinster. VBH anses dock vara ett företag där medarbetarna har en human inställning och ett genuint intresse för sina portföljbolag. Just detta engagemang är något vi förstått är en viktig del av inkubatorverksamheten. Just det faktum att VBH visar en förståelse och ett intresse för sina portföljföretags verksamhet var en av de avgörande faktorerna när Elegant Media valde att bli ett portföljbolag hos VBH. Sebastian Merlöv är skicklig på att få folk att tro på sig själva och se det positiva i olika situationer. Genom business coachingen delar han med sig av sina erfarenheter och sprider sin positiva attityd till entreprenörerna. Samtliga respondenter har betonat vikten av Sebastian Merlövs roll i utvecklandet av deras verksamheter och att de förmodligen utan honom inte skulle befinna sig i den position de gör idag. Vi tror att det krävs en speciell typ av person som är villig att vänta på vinsten och har tid och engagemang att ge sina portföljbolag för att konceptet ska vara hållbart i längden.

Engagemanget som ovan diskuterats skulle, genom att det ökar möjligheten för portföljbolagen att bli framgångsrika, på sikt även kunna bidra till att samhällsekonomin förbättras. En medvetenhet om inkubatorns roll i den samhällsekonomiska utvecklingen är något som enligt NBIA fordras för att en inkubator ska överleva. Sebastian Merlöv var av samma åsikt och berättade att en av anledningarna till att han startade en inkubator var att främja näringslivet i Malmöregionen. Även Håkan Nelson (VD på Malmöhus Invest) ansåg att en inkubator är ett sätt att åstadkomma en levande entreprenöriell verksamhet som främjar samhället. Sebastian Merlöv menar också att samhället mår bra av många företag. Med detta som bakgrund startade han i somras ”Företagsakuten” för att hjälpa krisdrabbade företag.

Vi anser det vidare vara kritiskt för VBH att satsa på sin kärnkompetens. VBH:s styrka ligger enligt oss i det handgripliga stöd företaget kan ge genom sin business coaching samt i den informella kontakten och stödet som kan ges tack vare den rumsliga närheten. Dessa båda styrkor skulle gå förlorade om VBH i framtiden enligt sin vision satsar på att vara en virtuell inkubator; därför ställer vi oss frågande till denna vision. Om detta koncept ska kunna lyckas tror vi att det är angeläget att man inom VBH lägger ner resurser på att på något sätt försöka bevara den informella kontakten med sina portföljbolag även över Internet.

Det finns fler inkubatorer i Sverige, men ingen annan som är lokaliserad i Malmöregionen. Konkurrensen för denna typ av företag anser vi nog vara ganska regionalt betingad, eftersom entreprenörer inte tycks vara så rörliga utan helst stannar kvar på sin hemort. En möjlighet, men även ett hot, skulle vara om konceptet att bedriva virtuell inkubatorverksamhet lyckas, eftersom det då går att konkurrera med inkubatorer som befinner sig på andra orter i Sverige och även utomlands. Ett annat tänkbart hot är att traditionella VC-bolag på allvar börjar konkurrera med inkubatorerna genom att också tillhandahålla business coaching och hjälp med nätverk till företag i tidiga utvecklingsfaser. Vi har redan sett vissa tecken på att en sådan utveckling skulle kunna äga rum. Vi har dock svårt att tänka oss att det kommer att dyka upp några större mängder inkubatorer på marknaden, då det existerar inträdesbarriärer för inkubatorbranschen i form av ett stort initialt kapitalbehov. Dessutom är det som tidigare nämnts fråga om långsiktiga investeringar, vilka kräver ett rejält tålamod från investerarens sida. Detta är något som torde bidra till att avskräcka potentiella konkurrenter.

Den omedvetenhet angående inkubatorer vi upplevde på riskkapitalseminariet finner vi något oroväckande. Vi reagerade emot att paneldeltagarnas spontana förstahandsval av finansiär i tidiga skeden verkade vara affärsänglar och inte inkubatorer. Ett sätt för inkubatorer att öka medvetenheten bland entreprenörer om inkubatorn som finansieringsalternativ är att upprätta goda relationer till VC-bolag. Implikationen av detta skulle bli att en entreprenör som kontaktar ett VC-bolag i ett tidigt skede av detta bolag blir rekommenderad att istället vända sig till en inkubator. Entreprenören Bengt Sahlberg diskuterade på riskkapitalseminariet problematiken som han upplevt när han kontaktade olika VC-bolag. Istället för att rekommendera honom någon annan finansieringskälla hade VC-bolagen bett honom återkomma längre fram i ett senare skede. Vi tror att det hade varit positivt för hans företag om han varit medveten om möjligheten att kunna finansieras av en inkubator. Vi tror att förmågan att utveckla samarbeten med strategiskt lämpliga finansiärer är kritiskt för VBH:s framgång.

Som nämnts tidigare är inkubatorbranschen inte en bransch där snabba pengar tjänas. Däremot kan stora pengar tjänas, åtminstone på lite längre sikt. I ett företags uppstartsfas behövs oftast endast relativt små belopp. Företagen som flyttar in i VBH-huset behöver sannolikt än mindre kapital, eftersom de ges tillgång till en redan uppbyggd infrastruktur, rabatterade tjänster och subventionerade hyror. Då företagets värde i dessa tidiga skeden än så länge är relativt lågt, kommer en förhållandevis låg summa satsat kapital att motsvara en tämligen hög ägarandel. Blir portföljföretaget längre fram så framgångsrikt som inkubatorn har förutsatt, kommer det satsade kapitalet att växa kolossalt.

6 SLUTSATSER

I detta kapitel presenteras de slutsatser som har kunnat dras med analysen som utgångspunkt. Slutsatserna har samma ordningsföljd som uppsatsens syfte. Denna disposition har valts för att tydliggöra för läsaren att syftet på ett tillfredsställande sätt har besvarats. Kapitlet inleds med en beskrivning av hur VBH fungerar i praktiken. Därefter följer slutsatser angående i vilka fall det är lämpligast för en entreprenör att vända sig till VBH. Avslutningsvis redogörs för hur ett nystartat företags utvecklingspotential påverkas av att vara en del av VBH. Eftersom VBH endast funnits i drygt ett år har det naturligtvis varit svårt för oss att se något mönster i utvecklingen, men vi har grundat slutsatserna på våra hittills gjorda observationer.

6.1 Hur fungerar VBH i praktiken?

När ett företag söker sig till VBH är dess affärsplattform inte färdigutvecklad. VBH bistår entreprenören med de delar av portföljföretagets affärsplattform som på grund av brist på kapital och kompetens ännu inte är färdigutvecklade. Vi anser att VBH på ett välbalanserat sätt tillfredsställer entreprenörens behov utav kapital och kompetens och därigenom hjälper till att färdigställa affärsplattformen.

Som diskuterades i analysen behöver en entreprenör skapa sig en god legitimitet i ett lämpligt nätverk för att nå framgång. Detta är något som sker automatiskt om verksamheten startas upp i en etablerad organisation, men som är mer komplicerat när ett nytt företag startas. Vi menar att VBH kombinerar det bästa av två världar, genom att förena den redan etablerade organisationens fördelar med ett innovativt entreprenörskap. Vi anser att VBH bistår entreprenören med exakt det som enligt Delmar krävs för att ett företag ska lyckas, dvs. att skapa legitimitet i ett lämpligt nätverk, som förenklar anskaffandet av kritiska resurser.

Vi ser VBH som en framgångsrik kombination av det som anses saknas både i ett traditionellt VC-bolag och hos en affärsängel. Den främsta styrkan med VBH jämfört med traditionella VC-bolag och affärsänglar är att VBH är närvarande fysiskt och på så vis kan stödja bolagen på ett betydligt mer informellt och handgripligt sätt. Detta ser vi som en förutsättning för företagets överlevnad, med tanke på hur riskfyllt det är att investera i de initiala faserna. Saknas denna täta relation till portföljbolagen och kunskapen personalen i VBH besitter, tror vi att verksamheten har avsevärt sämre förutsättningar att överleva. Vidare anser vi VBH:s specialisering på branschtillhörighet, produkt och fas i kombination med dess kompetenta personal bidra till att felsatsningar kan undvikas. När det rör sig om

tekniska produkter är det essentiellt att, som VBH, förstå tekniken bakom produkten för att skapa en ömsesidigt fördelaktig relation. Vi vill med detta inte förleda läsaren att tro att vi uppfattar VC-bolag som rena konkurrenter till VBH. Istället ser vi alltså VBH som en mycket speciell typ av VC-bolag och har förstått vikten av att vertikala samarbetsavtal med de mer traditionella VC-bolagen upprättas. Detta skulle nämligen skapa en ”win-win” situation genom att det gynnar samtliga parter i samarbetet.

Även om det fordras engagemang och tålamod för att driva ett företag som VBH är det fråga om en affärsverksamhet med ett vinstintresse. Om VBH lyckas väl med sina avsikter att på ett heltäckande sätt tillgodose entreprenörens samtliga behov kommer implikationen av detta att bli ett framgångsrikt portföljbolag. Detta i sin tur kommer att leda fram till en ”win-win” situation, genom att VBH i egenskap av delägare är berättigat till en del av vinsten.

6.2 När utgör VBH ett lämpligt alternativ?

Vi har i vår studie kommit fram till att det inte finns något entydigt svar på frågan om i vilket skede det är lämpligast för entreprenören att söka riskkapital. Varje företag är unikt och har skilda förutsättningar och därmed också skilda behov. Vi anser att en entreprenör som har en lovande idé, men som saknar kapital, relevant erfarenhet och kompetens inom kritiska områden och ett lämpligt nätverk, utan tvekan bör söka sig till VBH. De sistnämnda faktorerna anser vi i många fall vara tätt relaterade till entreprenörens ålder. Vi anser dock att ju färre faktorer som entreprenören saknar, desto mer omsorgsfullt bör beslutet övervägas. Priset för tjänsterna som VBH erbjuder är trots allt högt genom att konsekvensen blir en begränsad handlingsfrihet pga. att entreprenören tvingas överlämna en stor andel av sitt företag.

Som diskuterades i analysen anser vi affärsänglar för många entreprenörer vara uteslutna som finansieringsalternativ. Vi menar att VBH har en god möjlighet att bidra till att fylla det existerande gapet på kapitalmarknaden, eftersom detta företag är inriktat just på de branscher och faser som är speciellt drabbade av gapet.

Ska entreprenören vända sig till VBH före eller efter att produkten är utvecklad? Inte heller här kan vi ge något entydigt svar, utan menar att det styrs av hur entreprenörens situation ser ut. Är det resursmässigt möjligt för entreprenören att redan innan kontakt tas med VBH lägga ner tid och pengar på produktutveckling är detta positivt. Detta medför nämligen att företaget då kommer att ha ett större värde när VBH väl kontaktas. Å andra sidan kan det vara problematiskt för entreprenören att avgöra när det är dags att växla fokus från produktutveckling till produktlansering. Det är dock inte alltid så att det resursmässigt finns möjlighet för entreprenören att ägna sig åt produktutveckling på heltid. När denne försätts i en ”moment 22-situation” genom att tvingas bedriva annan verksamhet för att ha möjlighet att utveckla sin produkt uppfattar vi VBH som en lösning på denna problematik. VBH kan hjälpa entreprenören ur denna vanskliga situation genom att tillhandahålla kapital som entreprenören förmodligen inte på något annat sätt hade kunnat ackvirera samtidigt som möjlighet ges att fokusera på att utveckla produkten och affärsidén.

6.3 Hur VBH påverkar ett nystartat företags utvecklingspotential

Sammantaget har vi fått uppfattningen att många av de sätt, på vilka ett nystartat företag påverkas av att ingå i VBH, tycks vara av det abstrakta slaget. Vi har emellertid nedan försökt att konkretisera våra resultat av studien.

Genom att portföljbolagens affärsplattformar successivt utformas under den tid då de befinner sig i VBH tror vi att företagen ges större möjlighet att lyckas. Följderna av att handgripligen få hjälp redan i ett tidigt skede blir att entreprenören kan fokusera på idén och produkten utan att själv behöva handha alla övriga göromål, då dessa kan vara mycket tidskrävande. Sebastian Merlövs engagemang bidrar till att affärsplattformen kan utformas enligt entreprenörens specifika behov. Genom att entreprenören ges en stabil grund att stå på redan från början anser vi att den entreprenöriella drivkraften och viljan väl bevaras.

De relationer och kontakter som entreprenören får tillgång till genom VBH:s nätverk utgör en betydande konkurrensfördel för företaget. Det kan framförallt vara mödosamt att få tillgång till externa tjänster redan vid uppstartsprocessen. Att entreprenörerna befinner sig i samma hus leder inte bara till att samarbeten underlättas, utan även till att motivationen och kreativiteten ökar. Detta leder även till att tid kan sparas in då företagen befinner sig i en omedelbar närhet till varandra.

Vi anser det vara ytterst fördelaktigt att få rådgivning av en business coach som har ett egenintresse i företaget och som dessutom känner till området väl. Den handgripliga vägledningen i kombination med en kontinuerlig formell respektive informell kontakt med business coachen gör att entreprenören får insyn och förståelse för hur ett företag bör drivas. En negativ aspekt med att starta upp sitt företag med hjälp av VBH är att det föreligger en risk för att entreprenören förlitar sig för mycket på hjälpen därifrån.

Vi menar att VBH ger entreprenören samtliga de enligt Delmar kritiska förutsättningarna för en framgångsrik företagsetablering. Dessutom tror vi att det faktum att VBH visar en förståelse och ett genuint intresse för sina portföljbolags verksamhet är betydelsefullt för dessa företags fortsatta framgång. Samtliga respondenter har framhävt hur viktig Sebastian Merlövs roll i utvecklandet av deras verksamheter har varit, vilket påvisar vikten av medarbetarnas engagemang för VBH:s framgång.

7 STUDIENS BIDRAG

I studiens bidrag görs ett försök att lyfta upp slutsatserna till en för inkubatorer generell nivå. Vad kan genom ett logiskt resonemang antas vara giltigt även hos andra inkubatorer? Vad kan vår studie bidra till? Avslutningsvis ger vi förslag till vidare studier inom ämnesområdet.

Vår studie först och främst givit oss en förståelse för vilken central betydelse inkubatorns medarbetare har för verksamhetens framgång. Vi tror att det fordras ett stort engagemang och genuint intresse från inkubatorns sida för att portföljbolagen ska bli framgångsrika. För att en inkubator ska lyckas tror vi dessutom att den inte bör ha som mål att tillfredsställa allas behov, eftersom detta kan leda till felsatsningar. Vi ser det som essentiellt för inkubatorer att fokusera på de respektive branscher som de har kompetens inom. Icke desto mindre fordras en förmåga att kunna urskilja en affärsmöjlighet med en potentiell lönsamhet. Vidare menar vi att det krävs tålmodighet och uthållighet att driva en inkubator, eftersom branschen bygger på långsiktiga investeringar och att det innebär en osäkerhet att investera i tidiga skeden. Däremot menar vi att inkubatorn regelbundet bör se över sina portföljbolags förutsättningar och inte till varje pris behålla sin andel. Sammanfattningsvis menar vi att det krävs engagemang, en human inställning till verksamheten, relevant erfarenhet samt tålamod för att framgångsrikt kunna driva en inkubator.

Vi menar vidare att även de slutsatser som presenterats under avsnitt 6.2, som utreder när det för entreprenören är lämpligast att söka sig till en inkubator samt hur en inkubator kan hjälpa en entreprenör ur en ”moment 22-situation”, kan tänkas vara generellt giltiga för inkubatorer i allmänhet.

Vi ser inkubatorn som ett verktyg för att stärka portföljföretagens potential att överleva på marknaden, då en majoritet av de företag som gått igenom en så kallad inkubation fortfarande finns kvar på marknaden några år efter att de lämnat inkubatorn. Genom att ha en god relation till sin inkubator kan entreprenörens första år avsevärt underlättas.

Vi anser att inkubatorer spelar en viktig roll för uppkomsten av nya företag. Först och främst bidrar de med kapital till företag, som skulle ha mycket svårt att skaffa sig kapital på annat håll pga. det tidigare diskuterade flockbeteendet bland VC-bolag. Det som inkubatorer tillför genom att de besitter relevant kompetens tror vi i förlängningen även kan komma att påverka den samhällsekonomiska utvecklingen positivt, genom att entreprenörer med bra affärsidéer ges en chans att förverkliga dessa.

Vidare anser vi att inkubatorer i allmänhet kan bidra till att fylla det tidigare diskuterade gapet på riskkapitalmarknaden, på så sätt att de investerar i nystartade företag som annars

har svårt att få tillgång till riskkapital. Detta kan ses som en generell förbättring av förutsättningarna för entreprenörer att starta upp en ny verksamhet.

Därutöver bidrar inkubatorer genom sin investering i portföljbolaget med att sätta en sorts kvalitetsstämpel på företaget i fråga. Detta torde underlätta avsevärt för portföljbolaget vid dess framtida kapitalbehov, dvs. när det kommit in i en ny fas och lämnar inkubatorn. De tendenser vi har märkt hos en del VC-bolag i form av flockbeteende skulle möjligen kunna underlätta ytterligare för företaget i fråga, då det redan på ett så tidigt stadium godkänts av en annan investerare och därför inte ånyo behöver utstå en lika omsorgsfull granskning. Yttermera kan inkubatorn hjälpa till med att upprätta kontakter mellan strategiska partners och sina portföljbolag, vilket vi anser gynna samtliga parter. Slutligen förbättrar inkubatorn generellt sett förutsättningarna för entreprenörskap. Detta sammantaget anser vi utgöra belägg för att inkubatorn främjar entreprenörskap.

Vi tror att något som kan påverka ett företag negativt med att ingå i en inkubator kan vara att dess medarbetare kan komma att dra sig för att samarbeta med externa partners. Detta skulle kunna leda till att entreprenörerna i alltför stor utsträckning förlitar sig på befintliga partners inom nätverket och leda till att givande samarbeten aldrig inleds. Således kan inkubatorer bidra till uppkomsten av både in- och utelåsningsmekanismer.

7.1 Förslag till vidare studier

- En framtidsstudie av de fallföretag som befinner sig i VBH idag.
- En fallstudie av VBH om fem år för att se hur verksamheten utvecklats.
- En mer djupgående studie där en jämförelse mellan inkubatorer och traditionella venture capital-bolag görs.
- En studie som undersöker om inkubatorkonceptet är hållbart i längden.
- Ett försök att utreda inkubatorns betydelse för entreprenörskap ur ett samhällsekonomiskt perspektiv.

8 KÄLLFÖRTECKNING

8.1 Publicerade källor

Aldrich, Howard (1999), *Organizations evolving,* SAGE Publications Ltd.
Andersen, Ib (1998), *Den uppenbara verkligheten – val av samhällsvetenskaplig metod,* Studentlitteratur.
“Business coaching delivers success” (1998), *Managing Office Technology*, vol: 43:1, 1998.
Champion, David (2000), ”A Stealthier way to raise money,” *Harvard Business Review*, september-oktober 2000.
Deeds, David L. et al. (1999), ”Dynamic capabilities and new product development in high technology ventures: an empirical analysis of nem biotechnology firms”, Journal of Business Venturing nr 15, 1999.
Delmar, Frédéric (2001), *The pre-organizing and organizing of the new firm: An activity based approach*, Handelshögskolan i Stockholm.
Eriksson, Lars Torsten & Wiederheim-Paul Finn (1997), *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi.
Gummesson, Evert (1985), *Forskare och konsult – om aktionsforskning och fallstudier i företagsekonomin*, Studentlitteratur Lund.
Gustafson, Johan (2001), ”Goda råd gratis”, *Industry Standard*, 2001-08-23.
Klofsten, Magnus (1998), *Affärsplattformen – Entreprenören och företagets första år*, SNS Förlag.
Klofsten, Magnus (1992), *Tidiga utvecklingsprocesser i teknikbaserade företag,* Department of Management and Economics, Linköpings Universitet.
Landström, Hans (1993), “Informal risk capital in Sweden and some international comparisons”, Högskolan i Halmstad.
Martin, Jennifer (2000), ” Business Coaching Catches On”, Crain’s Chicago Business, december 2000.
Mongeau, Mark (2000), ”Networked Incubators: Hothouses of the New economy”, *Harvard Business Review*, september - oktober 2000.
Porter, Sue (2000), ”Building business success: a case study of small business coaching”, Industrial and Commercial Training 32:7.
Rapidus Nyhetsbrev (2001), ”Distributörer köper in sig i VisionTech i Malmö”, 2001-08-15.
Saläng, Henrik & Qvist, Niclas (2001), ”Venture capital investerare som finansieringsalternativ för den nya ekonomins entreprenörer”, Linköpings Universitet.
Sundberg, Ulf W (2001), “Småföretagare lyfts av gemensam uppvisning”, 2001-03-25.
Svenska Riskkapitalföreningens medlemsmatrikel 2001-2001 (2001), Provisa Information AB.
Svenska Riskkapitalföreningens och NUTEKs rapport (2001*), Riskkapitalbolagens aktiviteter tredje kvartalet 2001*, NUTEK.

Turner, Brad (1997), ”Coaching' can lift companies to achieve lofty goals”, Westchester County Business Journal, vol.36:4, 1997.
Williams Löwegren, Marie (2000), *Advantages of a Science Park Location*, KFS AB Lund.
Yin, K. Robert (1994), *Case Study Research, design and methods*, Sage Publications.

8.2 Muntliga källor

Personlig intervju med Fredrik Johansson, Brimstone AB, 2001-11-15.
Personlig intervju med Richard Kronfäldt, Elegant Media, 2001-11-30.
Personlig intervju med Nicklas Larsson, Elegant Media, 2001-11-30.
Personlig intervju med Oliver Merlöv, Brimstone AB, 2001-11-15.
Personlig intervju med Sebastian Merlöv, Virtual Business House AB, 2001-11-05 respektive 2001-11-21.
Personlig intervju med Jonas Michanek, Idélaboratoriet, 2001-11-13.
Personlig intervju med Håkan Nelson, Malmöhus Invest AB, 2001-12-03.
Personlig intervju med Max Tairi, VisionTech, 2001-11-14.
Personlig intervju med Jimmy Wilhelmsson, Underhill Intelligence Agency, 2001-11-13.
Seminarium om riskkapitalmarknaden, Yvonne Mårtensson, Cella Vision AB, 2001-11-27.
Seminarium om riskkapitalmarknaden, Reidar Peters, CONNECT Skåne, 2001-11-27.
Seminarium om riskkapitalmarknaden, Jan Sundberg, ordförande Svenska Riskkapital-föreningen, 2001-11-27.
Seminarium om riskkapitalmarknaden, Birgitta Österberg, NUTEK, 2001-11-27.
Telefonintervju med Jan Sundberg, ordförande Svenska Riskkapitalföreningen samt arbetande styrelseledamot SEB Företagsinvest, 2001-12-07.

8.3 Elektroniska källor

24 timmars hemsida, www.24timmar.se/malmo/nyheter/111922.icp , 2000-08-11.
Ideons växthus hemsida, www.center.ideon.se/html/frameset.asp , 2001-12-05.
Eposcapitals hemsida, www.eposcapital.se/new/news/focus/item.asp?id=2700 , 2000-08-17.
Idélaboratoriets hemsida, www.idelaboratoriet.com , 2001-11.14.
Connects hemsida, www.iva.se/connect (”Finansieringsmöjligheter för tillväxtföretag - några råd på vägen”), 2001-11-18.
Connects hemsida, www.iva.se/connect (”Från såddkapital till börsintroduktion - hur Du som entreprenör hanterar investerare”), 2001-11-18.
Industry Standards hemsida, www.standard.idg.se/risk200/omkapital.asp ,2001-11-18.
NBIA:s hemsida, http://www.nbia.org/best_practices.html , 2001-11-25.
NBIA:s hemsida, http://www.nbia.org/press/keys.html, 2001-11-27.
NBIA:s hemsida, http://www.nbia.org/press/press_release_0831.html, 2001-11-25.
NBIA:s hemsida, http://www.nbia.org/whatis.html , 2001-11-27.
Tornado Insiders hemsida, www.tornado-insider.com (”Incubators hatch a brighter future”), 2000-10-30.
Underhills hemsida, www.underhill.se 2001-11-17.

Virtual Business Houses hemsida, www.virtualbusinesshouse.com 2001-11-17.
Visions hemsida, www.vision.se/artikel.asp?kID?=&aID=22218 (”Gorillapark till Sverige”), 2000-09-13.
Visions hemsida, www.vision.se/artikel.asp?kID=2&aID=54787 (”Svenska riskkapitalister inkompetenta”) 2001-06-27.
Visions hemsida, www.vision.se/print.asp?kID=&aID=18683 (”Mobile Garden ny inkubator i Ledstiernans regi”) 2000-06-27.

8.4 Företagsinterna källor

Officiell presentation av VBH, 2001-07-01.

8.5 Referenslitteratur

Pettersson, Gertrud, *”Att skriva rapporter – om formen och dess betydelse för innehållet”*, Kompendietryck, Ekonomihögskolan, Lunds Universitet.

Bilaga 1

Intervjuguide till Virtual Business House AB

A. Inledande frågor

1. När grundades företaget och av vem?
2. Vad var det viktigaste motivet till att grunda företaget?
3. Vad är företagets vision/affärsidé?
4. Hur har kontakt etablerats med de olika företagen i huset och på vems initiativ?
5. Beskriv hur den typiska inledande samarbetsprocessen ser ut, tillämpas milestones?
6. Vad har VBH idag för relation till de företag vi studerar?
7. Vad ligger bakom de kriterier som styr valet av kuvösföretag?
8. Vad finns det för kriterier för de företag som VBH inte investerat i, men som ändå är belägna i huset?
9. Varför har inte VBH investerat i Brimstone?
10. Berätta mer om företagsakuten.

B. Marknadsutveckling

1. Hur har företagets utveckling sett ut fram till idag?
2. Hur kommer företaget i kontakt med investeringsobjekt?
3. Vilka konkurrenter finns och vilka är företagets konkurrensfördelar?
4. Hur är företagets position på marknaden?

C. Relationer inom nätverket

1. Vad är den främsta nyttan med nätverket? Teknisk kunskap, tidsvinster, kontakter?
2. Vad får VBH ut av att samarbeta med valda företag?
3. Vilka företag hjälper dig med vad, vem hjälper du med vad?
4. För- och nackdelar att vara lokaliserad i samma byggnad som de övriga företagen?
5. Upplever du att kreativiteten på något sätt påverkas av att sitta i samma byggnad?
6. Var tror du att våra fallföretag hade befunnit sig idag utan VBH?
7. Vad tror du om utvecklingen för företag som VBH?
8. Hur ser du att de företag vi studerar kompletterar varandra?

D. Samarbete

1. Beskriv eventuella samarbeten mellan övriga företag inom nätverket.
2. Hur engagerar VBH sig i de övriga företagens beslutsprocesser/hur hanteras skilda åsikter?
3. Har företaget samarbete med andra kuvösverksamheter i Sverige?

E. Framtiden

1. Var befinner sig företaget om fem år och hur ser vägen dit ut?
2. Hur ställer du dig till uppköp?
3. Hur ska företaget växa?

Bilaga 2

Intervjuguide till företagen inom Virtual Business House AB

A. Inledande frågor

1. När grundades företaget, och av vem?
2. Vad var det viktigaste motivet till att grunda företaget?
3. Vad är företagets vision/affärsidé?
4. Vilken tidigare sysselsättning/utbildning har du?
5. Hur och på vems initiativ etablerades kontakten med VBH?
6. Beskriv den inledande samarbetsprocessen med VBH.
7. Vad har företaget idag för relation till VBH?

B. Marknadsutveckling

1. Hur har företagets utveckling sett ut fram till idag?
2. Hur kommer företaget i kontakt med kunder och referenskunder?
3. Hur bearbetas marknads- och försäljningskanaler nu och i framtiden?
4. Vilka konkurrenter finns och vilka är företagets konkurrensfördelar?

C. Relationer inom nätverket

1. Vad är den främsta nyttan med nätverket? Teknisk kunskap, tidsvinster, kontakter?
2. Vad får ert företag ut av att samarbeta med VBH? Vad får VBH ut av att samarbeta med valda företag?
3. Vilka företag hjälper dig/er med vad, vem hjälper du/ni med vad?
4. På vilket sätt tror du att kontakten med VBH påverkar företagets legitimitet?
5. För- och nackdelar att vara lokaliserad i samma byggnad som VBH?
6. För- och nackdelar att vara lokaliserad i samma byggnad som de övriga företagen?
7. Upplever du att kreativiteten på något sätt påverkas av att sitta i samma byggnad?
8. Hur upplever du VBH:s engagemang i ditt/ert företag?
9. Var tror du att företaget hade befunnit sig idag utan VBH?
10. Vad tror du om utvecklingen för företag som VBH?
11. Varför har inte VBH investerat i Brimstone?[1]

D. Samarbete

1. Beskriv eventuella samarbeten med övriga företag inom nätverket.
2. Vad innebär det för dig/er att inte vara ensam ägare till företaget?
3. Hur har ägarstrukturen påverkat vid beslut/Hur hanteras skilda åsikter?

E. Framtiden

1. Var befinner sig företaget om fem år och hur ser vägen dit ut?
2. Hur ställer du dig till uppköp?
3. Hur ska företaget växa?

[1] Denna fråga ställdes endast till Brimstone AB.

Bilaga 3

Intervjuguide till Håkan Nelson, Malmöhus Invest AB

1. Berätta om Malmöhus Invest AB.
2. Berätta om företagets relation med Virtual Business House.
3. Beskriv skillnaden mellan ett traditionellt venture capital-bolag och en inkubator.
4. Förklara vad du tror ligger bakom inkubatorernas framväxt.
5. Personlig åsikt om inkubatorer som företagsform idag och i framtiden?
6. Hur uppfattar venture capital-bolag inkubatorer (konkurrent, substitut)?
7. För vilka entreprenörer lämpar sig en inkubator bäst?
8. För vilka entreprenörer lämpar sig ett traditionellt VC-bolag bäst?
9. Vad tror du om utvecklingen för riskkapitalbranschen?

Intervjuguide till Jan Sundberg, SEB Företagsinvest

1. Berätta om SEB Företagsinvest.
2. Beskriv skillnaden mellan ett traditionellt venture capital-bolag och en inkubator.
3. Förklara vad du tror ligger bakom inkubatorernas framväxt.
4. Personlig åsikt om inkubatorer som företagsform idag och i framtiden?
5. Hur uppfattar venture capital-bolag inkubatorer (konkurrent, substitut)?
6. För vilka entreprenörer lämpar sig en inkubator bäst?
7. För vilka entreprenörer lämpar sig ett traditionellt VC-bolag bäst?
8. Vad tror du om utvecklingen för riskkapitalbranschen?