



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

En kartläggning av VentureLab-företag
med hjälp av Affärsplattformen

*FEK582 Kandidatuppsats
Företagsekonomiska Institutionen
29 maj 2007*

Andreas Dehlin
André Johansson

Handledare: Hans Landström

Sammanfattning

- Uppsatsens titel:** En kartläggning av VentureLab-företag med hjälp av Affärsplattformen
- Seminariedatum:** 2007-05-29
- Ämne/kurs:** FEK 582 Kandidatuppsats, 10 poäng
- Författare:** Andreas Dehlin, André Johansson
- Handledare:** Hans Landström
- Fem nyckelord:** Entreprenörskap, Affärsplattformen, VentureLab, Inkubator, Nystartade företag
- Syfte:** Uppsatsens syfte är att med hjälp av Affärsplattformen kartlägga företag som genomgått VentureLabs inkubatorprocess.
- Metod:** Studien grundas på insamling av primärdata genom kvantitativa enkätundersökningar.
- Teoretiska perspektiv:** Den teori som används i uppsatsen är framtagen av Magnus Klofsten. Hans modell Affärsplattformen rör faktorer som anses vara viktiga att arbeta med nystartade företag för att de ska lyckas växa och bli framgångsrika.
- Empiri:** Det empiriska materialet är insamlat från 24 företag som tidigare varit inkubatorföretag hos VentureLab.
- Resultat:** Det är en relativt liten del av VentureLab-företagen som uppnår en stabil plattform och har framgångsmöjligheter enligt teorins krav. Flera av de undersökta företagen är nära eller på god väg att uppnå Affärsplattformen och bör inte dömas ut helt. Det går genom att kategorisera VentureLab-företagen se mönster och samband på hur vissa grupperingar av företag lyckas bättre än andra i modellens olika delar.

Abstract

- Title:** A Survey of VentureLab-companies Using the Klofsten Business Model
- Seminar date:** 2007-05-29
- Course:** FEK 582 Bachelor Thesis in Business Administration, 10 credits (15 ECTS)
- Authors:** Andreas Dehlin, André Johansson
- Advisors:** Hans Landström
- Key words:** Entrepreneurship, Business Platform, VentureLab, Young ventures, Incubator
- Purpose:** To map the companies that have been through the VentureLab incubator using the Klofsten Business Platform.
- Methodology:** The study is founded on primary data collected through quantitative surveys of the companies.
- Theoretical perspectives:** The theory used in the study is developed by Magnus Klofsten. His model The Business Platform concerns factors that are considered important to work with for startup companies to grow and succeed in the business world.
- Empirical foundation:** Empirical data is gathered from 24 companies who started up using VentureLab's help.
- Conclusions:** It's a relatively small part of the VentureLab-companies who succeeds in reaching a stable business platform according to the levels defined by the model. Several of the examined companies are close or getting close to reach the Klofsten Business Platform and should be considered having a good chance to survive and grow. It is possible to categorise the VentureLab-companies and see patterns and connections of how certain groups of companies succeed better than others in reaching the defined levels of the different parts of the model.

Innehåll

Innehållsförteckning	i
Tabeller	iv
1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problematisering	2
1.3 Problemformulering	3
1.4 Syfte	3
1.5 Bidrag	3
1.6 Uppsatsens struktur	4
2 Litteratur	5
2.1 VentureLab	5
2.2 Affärsplattformen	5
2.3 Affärsplattformens grundstenar	6
2.3.1 Uppdelning av grundstenarna	7
2.3.2 Idé	8
2.3.3 Produkt	8
2.3.4 Marknad	9
2.3.5 Organisation	9
2.3.6 Kompetens	9
2.3.7 Drivkrafter	10
2.3.8 Kundrelationer	11
2.3.9 Övriga relationer	11
2.3.10 Sammanställning av grundstenarnas krav	11
2.4 Motivering till val av modell	12
2.5 Kritik mot val	12
3 Metod	14
3.1 Val av metod	14
3.1.1 Beskrivning av datainsamlingen	14
3.1.2 Beskrivning av enkäten	15
3.1.3 Intervjuförfarande	16
3.2 Begränsningar	16
3.2.1 Datainsamling	16
3.2.2 Enkät	16
3.3 Materialanalys	17

3.3.1	Tolkning av svaren	18
3.3.2	Kategorisering av företagen	18
3.4	Validitet och reliabilitet	19
3.4.1	Subjektiva svar	20
3.4.2	Datatorlek	20
4	Empiri	21
4.1	Svarsfrekvenser	21
4.2	Kategorisering	22
4.3	Grundstenarna: företag för företag	24
4.3.1	Utvecklingsprocessens grundstenar	25
4.3.2	Företagsnära aktörers grundstenar	26
4.3.3	Extern resurstillsförelses grundstenar	27
4.4	Sammanställningar	28
4.4.1	Datatorkning	28
4.4.2	Uppfylld affärsplattform	29
4.4.3	Verksamhetsinriktning	30
4.4.4	Aktiva/inaktiva	31
4.4.5	Ålder	32
4.4.6	Summering	33
4.5	Avslutande kommentarer om datamaterialet	33
5	Analys	35
5.1	Analys av resultatet	35
5.1.1	Vilka uppnådde Affärsplattformen?	35
5.1.2	Hur ser resultatet ut för de olika grundstenarna?	35
5.2	Analys av resultatet utifrån olika kategoriseringar av företagen	36
5.2.1	Ålderskategorisering	36
5.2.2	Verksamhetskategorisering	37
5.2.3	IT-företagen med avseende på Ålder	37
5.2.4	Tjänsteföretag med avseende på Ålder	37
5.2.5	Aktiva vs. Inaktiva	38
5.3	Affärsplattformen och VentureLab-företagen	39
5.3.1	Förändring av grundstenarnas kravnivåer?	39
5.3.2	Förändring av grundstenarnas innehåll?	40
6	Slutsats	41
6.1	Sammanfattning	41
6.2	Slutsats	42
6.3	Diskussion	43
6.3.1	Affärsplattformen som modell	43
6.3.2	VentureLab som inkubator	44
6.4	Vidare studier	44
A	Frågeformulär	45
A.1	Om formuläret	45
A.2	VentureLabs frågor	45
A.3	Våra frågor	46
A.3.1	Idé	46
A.3.2	Produkt	47

A.3.3	Marknad	47
A.3.4	Organisation	47
A.3.5	Kompetens	48
A.3.6	Drivkrafter	48
A.3.7	Kundrelationer	49
A.3.8	Övriga relationer	49
B	Klassificering av grundstenar	51
	Litteraturförteckning	55

Tabeller

2.1	Affärsplattformens minimikrav på grundstenarna	12
4.1	Svarsfrekvenser	21
4.2	Kategorisering av företagen	23
4.3	Nivåer på grundstenarna för utvecklingsprocessen	25
4.4	Nivåer på grundstenarna för företagsnära aktörer	26
4.5	Nivåer på grundstenarna för extern resurstillförel	27
4.6	Översikt över företag som uppnått en affärsplattform	29
4.7	Data för verksamhetsinriktningskategorin	30
4.8	Data för kategorin Aktiva/Inaktiva	31
4.9	Data för kategorin ålder	32
4.10	Totala medelvärde för alla företag, samt för aktiva/inaktiva	33
4.11	Totala medelvärde för verksamhetskategorierna	33
B.1	Klassificeringsnivåer	51

Kapitel 1

Inledning

I detta kapitel ämnar vi att ge läsaren en bakgrund till vår problematisering som bygger på nyföretagande och nystartade företags överlevnad. Vi lägger därefter fram vilka aspekter av detta vi vill undersöka hos de företag som ingår i vårt empiriska material som sedan mynnar ut i vårt syfte. Avslutningsvis beskriver vi uppsatsens struktur.

1.1 Bakgrund

I en marknadsekonomi som Sveriges är nyföretagandet av stor betydelse för samhällets utveckling. De nystartade företagen skapar sysselsättning, tillväxt och export. År 2005 startades 44 585 nya företag vilket kan jämföras med 2004 års siffror då antalet nystartade företag uppgick till 41 792, vilket är en ökning med 7%.¹ Entreprenörerna bakom de nystartade företagen bidrar med sin drivkraft och sitt engagemang till att föra utvecklingen framåt. Eftersom de nystartade företagen idag sysselsätter över 70 000 personer² är samhället beroende av dessa entreprenörer och bör uppmuntra nyföretagande.

Under den inledande fasen för ett nystartat företag uppstår det för entreprenören ofta många frågetecken. Entreprenören har identifierat en affärsmöjlighet på marknaden men dennes bakgrund och tidigare erfarenheter av att driva ett företag är många gånger begränsade. Rådgivning, stöd och tillgång till olika former av nätverk är ofta komponenter som entreprenören behöver hjälp med. På flera ställen i Sverige finns det så kallade inkubatorverksamheter för att överbrygga dessa problem. Dessa består av nätverk av kompetens inom olika områden som entreprenören kan nyttja för att kunna reda ut de frågetecken som uppstår längs vägen vid uppstarten. En av dessa inkubatorer heter VentureLab och är belägen i Lund. VentureLab är ett initiativ från Lunds universitets sida att stimulera nyföretagande bland studenter. Studenterna får tillgång till kostnadsfria kontor,

¹Sundell, Nyföretagandet i Sverige 2004 och 2005, 2006

²Ibid

föreläsningar och rådgivning - allt för att de ska ha bästa möjliga förutsättningar att lyckas förverkliga sina idéer.

Sedan starten 2001 har närmare 40 företag passerat genom VentureLabs inkubator.³ Vi har fått i uppdrag att göra en kartläggning av dessa företags utveckling tiden efter VentureLab.

1.2 Problematisering

Många gånger uppstår de mest lyckade satsningarna först efter att ett antal tidigare seriösa misslyckanden har skett. Det är viktigt för entreprenören att aldrig ge upp utan försöka igen och igen.

“Business failure is part of the process. The brightest minds learn from them, dust themselves off and start again”⁴

Den närmaste tiden som följer efter ett företags uppstart är vanligtvis den mest kritiska. Det är mycket viktigt att entreprenören arbetar fram en stabil plattform för företaget att driva sin verksamhet utifrån. Många misslyckade satsningar beror nämligen på en avsaknad av denna plattform. Orsakerna till en misslyckad satsning är flera men följande orsaker nämns oftare än andra:⁵

- Bristande kunskaper om företagets målmarknad
- Bristande kännedom om konkurrenterna
- Missbedömning av tidpunkten för att exploatera möjligheten
- Otillräckliga finansiella resurser

Skapandet av en stabil grund att stå på så att dessa fallgropar kan undvikas blir därmed en grundförutsättning för ett företags vidareutveckling. Få personer har kompetens inom alla de områden som krävs för att driva företag, utan erfarenhet kommer med tiden. Förutom en produktidé och teknisk kompetens, som ofta är en startpunkt för ett företag, krävs även kännedom om marknaden, lagar, relationer till kunder och finansiärer med mera.

Magnus Klofsten menar att ett nystartat företag tidigt måste arbeta hårt med olika faktorer för att kunna överleva och fortsätta växa. Enligt Klofsten måste företaget skapa sig en plattform som behövs för att ge det en viss stabilitet samt en utgångspunkt från vilken verksamheten därefter kan utvecklas vidare. Klofsten har utvecklat en modell för detta som han kallar för Affärsplattformen⁶. Modellen behandlar åtta olika faktorer vars kravnivåer bör uppfyllas inom två till tre år för nystartade företag. Detta för att ha förutsättningar att växa vidare och bli framgångsrika.

Vi har i denna uppsats valt att utgå från Klofstens modell för våra undersökningar och vill med hjälp av denna få en bild över huruvida de företag som

³VentureLabs hemsida 21 maj 2007

⁴Torres, Try Again, 2004

⁵Kuratko, Entrepreneurship: a contemporary approach, 1989

⁶Klofsten, Tidiga utvecklingsprocesser i teknikbaserade företag, 1992

passerat VentureLabs inkubator lyckats skapa en hållbar affärsplattform. I uppsatsen använder vi oss flera gånger av begreppet entreprenör. Vår definition av detta begrepp är *en drivande och hårt arbetande företagsgrundare*.

1.3 Problemformulering

Vi kommer att ha följande frågeställningar som huvudfrågor under uppsatsens gång men vi vill även ge en motivering av våra val genom att försöka besvara de efterföljande underfrågorna.

Hur stor andel av företagen som gått igenom VentureLabs inkubator har uppnått en affärsplattform enligt Klofstens modell?

- Har de företag som lagts ner misslyckats med att skapa en affärsplattform eller finns det företag som enligt modellen lyckats men ändå lagts ner?

Går det med utgångspunkt i vårt material se om det finns mönster och samband mellan olika grupperingar av företag för hur de arbetar med de åtta olika faktorerna som Affärsplattformen behandlar?

- Skiljer sig företagen åt om de grupperas efter deras ålder och/eller deras inriktning på verksamheten?
- Är de olika faktorerna i Affärsplattformen av samma betydelse oberoende av företagens omgivning och inriktning för verksamheten?

1.4 Syfte

Uppsatsens syfte är att med hjälp av Affärsplattformen kartlägga företag som genomgått VentureLabs inkubatorprocess.

1.5 Bidrag

Vi vill med denna uppsats bidra med en lägesrapport över hur långt VentureLab-företagen kommit i arbetet med Affärsplattformens grundstenar i dagsläget.

1.6 Uppsatsens struktur

- Kapitel 1** Behandlar uppsatsens bakgrund, problemformulering och syfte.
- Kapitel 2** Beskriver uppsatsens teoretiska referensram.
- Kapitel 3** Redogör för vilket metodologiskt angreppssätt som valts. Dess genomförande beskrivs samt hur det empiriska materialet ska analyseras.
- Kapitel 4** Presenterar det empiriska materialet som samlats in.
- Kapitel 5** Behandlar uppsatsens analys av det empiriska materialet.
- Kapitel 6** Redogör för de slutsatser som vi dragit efter att ha analyserat det empiriska materialet.

Kapitel 2

Litteratur

I detta kapitel redovisar vi den litteratur och den modell som vi kommer att bygga vår analys och slutsats på. Främst kommer detta kapitel att handla om en modell som heter Affärsplattformen och dess olika delar. Med hjälp av litteratur skriven av andra författare än Magnus Klofsten vill vi befästa modellens relevans för vår undersökning.

2.1 VentureLab

VentureLab är som tidigare nämnts ett initiativ från Lunds universitets sida att stimulera nyföretagande bland studenter. Studenterna får tillgång till kostnadsfria kontor, föreläsningar samt annat stöd till uppstarten av sitt företag.

VentureLab som inkubator erbjuder gratis rådgivning till inkubatorsföretagen för att diskutera sin affärsidé. Genom att använda VentureLabs rådgivning som bollplank och tala med andra VentureLab-företag i inkubatorn som är i samma situation ges företagen möjlighet att utveckla och skapa bättre förståelse för sin egen idé. I ansökan för att få bli ett VentureLab-företag är det en fördel om företaget kan visa att deras idé är genomtänkt och har tillväxtpotential.¹

2.2 Affärsplattformen

Ett nystartat företags överlevnad och vidareutveckling är beroende av att en stabil plattform skapas.² Klofsten som utvecklat en modell vid namn Affärsplattformen och menar att nystartade företag ofta är mycket sårbara och lever i en kontext bestående av stor osäkerhet. En förlorad kund, ett ogynnsamt lagförslag eller en missad trend på marknaden kan för det nystartade företaget slå mycket hårt och i värsta fall leda till dess undergång. Ett etablerat företag har under årens lopp skapat sig en stabil plattform att stå på. Utifrån denna plattform

¹VentureLabs hemsida, 21 maj 2007

²Klofsten, Affärsplattformen - Entreprenören och företagets första år, 2006

finns etablerade kundrelationer, erfarenheter av marknaden och en kompetens inom företaget. Detta saknas eller finns endast i begränsad omfattning i ett nystartat företag. En stabil plattform är med andra ord ett önskvärt tillstånd för det nystartade företaget att arbeta i riktning mot, även om en stabil plattform absolut inte är en garanti för fortsatt överlevnad och utveckling.

Affärsplattformen är precis som de flesta modeller inom företagsekonomi en förenkling av verkligheten. Modellen kan användas som ett verktyg för att ställa en diagnos på hur ett nystartat företag mår i dagsläget. Den ställda diagnosen kan komplettera andra analyser eller användas som diskussionsunderlag för strategier, ledning, riskkapitalister och övriga intressenter. Med hjälp av Affärsplattformen kan användaren på ett konkret sätt överskåda vilka styrkor och svagheter det undersökta företaget har. Affärsplattformen kan även användas för att utvärdera hur företaget följer sin affärsplan.

En av förutsättningarna för Affärsplattformen är att den används på nystartade företag. Med nystartade företag menas företag som inte är äldre än två till tre år. Uppnås inte en stabil affärsplattform innan den här åldern kommer företaget förr eller senare att gå under, även om det kan ta lång tid innan själva nedläggningen är ett faktum. Grundvillkor för att uppnå en affärsplattform är att:³

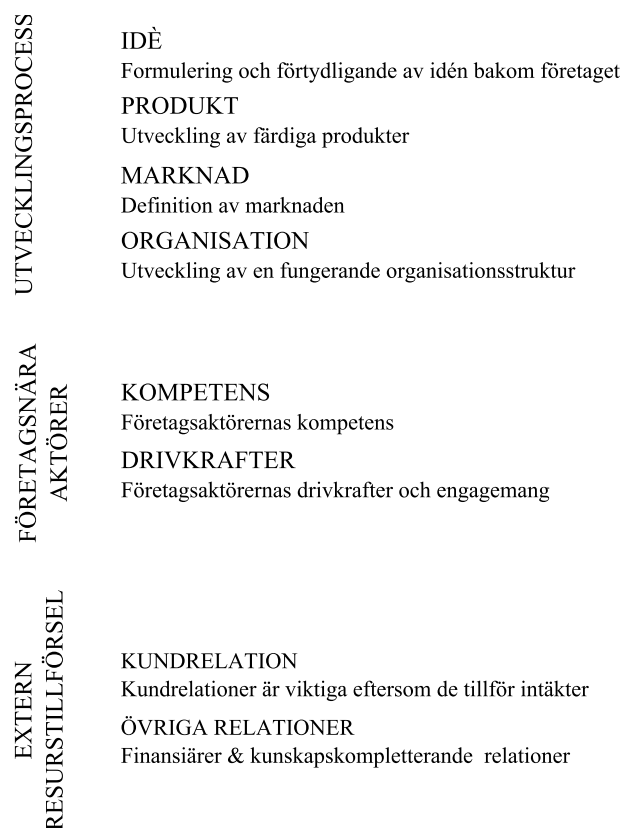
- Det nystartade företaget måste finna en tillräckligt stor och lönsam marknad som efterfrågar de produkter företaget erbjuder i sin produktportfölj.
- Bra relationer med kunderna och övriga externa intressenter krävs för att säkerställa resursflödet in i företaget.
- Ägarna och medarbetarna måste ha kompetens och drivkraft att kunna utnyttja dessa resurser. Organisationen måste dessutom ha en väl fungerande struktur för att kunna göra detta möjligt.

2.3 Affärsplattformens grundstenar

Affärsplattformen består av åtta olika faktorer som bedöms vara av stor vikt i ett nystartat företag.⁴ De här åtta faktorerna, som kallas för grundstenar, bär upp den plattform som alltså måste finnas för att företag ska utvecklas vidare (se figur 2.1). För att företagets affärsplattform ska kunna klassas som stabil krävs det dessutom att var grundsten för sig är tillräckligt bärkraftig. De åtta grundstenarna är av olika vikt och betydelse beroende på bransch och ålder på företaget men inget företag kan uppnå en stabil affärsplattform om det saknas tillräcklig bärkraft i någon av grundstenarna. I en analys bedöms grundstenarnas styrka var för sig och kan rankas som: låg, mellan eller hög (i fortsättningen benämnda som L-nivå, M-nivå och H-nivå). Med L-nivå menas att grundstenen är mycket låg och definitivt inte hållbar. Motpunkten H-nivå innebär att grundstenen är både stark och hållbar. M-nivån är när grundstenen är på väg mot hög nivå men inte nått riktigt ända fram ännu.

³Ibid

⁴Klofsten, Affärsplattformen, 2002, s24-25



Figur 2.1: Affärsplattformen

2.3.1 Uppdelning av grundstenarna

De åtta grundstenarna kan delas in på olika sätt. En för oss intressant och relevant uppdelning är att skilja på de externt och internt orienterade grundstenarna. Ett företag måste både beakta sin externa omgivning och sina interna resurser. Överensstämmelse dessa emellan är viktigt för att lyckas med företagets strategi, även benämnt som "strategic fit"⁵. De mer externt orienterade grundstenarna är Produkt, Marknad, Kundrelationer och Övriga Relationer. Till de mer internt orienterade grundstenarna hör Idé, Organisation, Kompetens och Drivkrafter.⁶

Ett alternativ är att dela upp grundstenarna i vilka som berör företagets utvecklingsprocess (Idé, Produkt, Marknad och Organisation), vilka som berör aktörerna inom företaget (Kompetens och Drivkrafter) och vilka berör den externa resurstillförseln (Kundrelationer och Övriga relationer). Det är denna indelning Klofsten använt sig av och vi anser att indelningen är intressant även för oss vilket är motiveringen till att vi kommer att använda oss av den.

Vi kommer i följande avsnitt presentera grundstenarna enligt Klofstens defini-

⁵Grant, Contemporary Strategy Analysis, 2005, s14

⁶Klofsten, Affärsplattformen, 2002, s24-25

tion.⁷ Vi kommer även att försöka verifiera hans teorier med hjälp av annan litteratur. När vi gör detta så kommer vi att markera detta tydligt i texten.

2.3.2 Idé

En idé om vad företaget ska syssla med är en förutsättning för att företaget ska lyckas överleva. Idén kan vara mer eller mindre formell. Antingen är det bara en tanke hos entreprenören eller så finns den väl nedskriven i ett dokument. Kanske är idén vid företagets start inte särskilt väl utvecklad och/eller består av flera olika mindre idéer. Det gäller för det nystartade företaget att så snabbt som möjligt formulera en tydlig idé eftersom den ligger till grund för företagets framtida inriktning. Hur en god och framgångsrik idé ser ut har forskare länge diskuterat. Forskning visar på att de mest lönsamma idéerna föds i interaktionen mellan kund och uppfinnare.⁸ En riktigt framgångsrik idé måste därmed inte bara vara av innovativ karaktär utan den måste även vara väl anpassad för att tillfredsställa kundernas behov.

Det är lätt att ta de första stegen mot en formulerad affärsidé och uppnå M-nivån vilket är ett krav i Affärsplattformen. Däremot är steget upp till H-nivån betydligt mer komplicerat att ta eftersom det ställer krav på stor kännedom om den omgivning som företaget verkar inom.

2.3.3 Produkt

Många gånger finns det inte någon färdigutvecklad produkt när ett företag grundas men produktutveckling är ofta högt prioriterad. Utan en färdig produkt har företaget inget att erbjuda marknaden och inte heller något att sälja. Företagets överlevnad är således beroende av att produkter utvecklas snarast. Detta gör att företagen oftast arbetar intensivt med denna grundsten vid uppstart. Därav följer att det är lätt för företagen att uppnå M-nivå och H-nivå. Klofstens produktdefinition omfattar såväl fysiska produkter som tjänster.

Många nya företag bygger sin verksamhet runt en innovativ idé. Uppfinningen eller vidareutvecklingen av en befintlig produkt har inte tidigare funnits på marknaden och företaget bakom innovationen kan därmed skaffa sig en konkurrensfördel genom att vara "first-to-market", något som enligt Lieberman och Montgomery ger ett stort försprång på konkurrenterna.⁹ Möjligheten att skaffa sig marknadsandelar och bli accepterad av kunderna minskar ju senare ett företag går in på marknaden.

Kravet enligt Affärsplattformen är H-nivå och då räcker det inte enbart att ha utvecklat en färdig produkt utan den måste även få acceptans av marknaden. Kunderna måste uppleva att produkten kan tillföra dem ett värde i förhållande till vad de betalat för den.

⁷Klofsten, Affärsplattformen, 2002

⁸Koen och Kohli, *Idea Generation: Who Has The Most Profitable Ideas*, 1998

⁹Lieberman and Montgomery, *First-Mover Advantages*, 1988

2.3.4 Marknad

Grundstenen Marknad är precis som Idé mycket svårarbetad och kräver mycket tid och resurser. Detta beror på att tillgången till information kan vara dålig och att den information som finns är diffus. Likaså är arbetet med att ta fram en färdig produkt betydligt mer konkret än att finna och definiera den marknad företaget ska konkurrera på. För att finna en tillräckligt stor och lönsam marknad eller segment inom en marknad krävs en förmåga hos organisationen att kunna se möjligheter på marknaden. Det krävs även kännedom om vilka behov kunderna har samt kunskap om hur det egna företaget ska kunna utnyttja och tillfredsställa dessa.

Många företag förlitar sig på sin egen intuition eller bristfälliga analyser när de väljer vilken marknad de ska vara verksamma på. Vidare definieras marknaden ofta strikt antingen utifrån produktens användbarhet eller med kunderna som utgångspunkt. Ett resultat av detta är att företagets verksamhet uppkommer snarare genom slumpen än genom en tydlig och klar tanke från första början.¹⁰ Definitionen av marknaden är en väsentlig del av teknologibaserade företags strategi enligt Weinstein.¹¹

Av företagarna krävs att de jobbar hårt och målmedvetet för att uppnå en H-nivå. Marknad anses vara den svåraste av de åtta grundstenarna att uppnå till kravnivå.

2.3.5 Organisation

Vid uppstarten av ett företag är organisationsstrukturen ofta mycket enkel där grundarna sinsemellan informellt avtalat vem som gör vad. Flexibilitet är ett utmärkande drag för entreprenören och en viktig egenskap hos ett nystartat företag men allt eftersom företaget växer ställs högre krav på att organisationsstrukturen utvecklas. Funktioner såsom ekonomi, marknadsföring och produktion måste kunna samordnas för att effektivitet inom företaget ska kunna uppnås. Hur en väl fungerande organisationsstruktur ser ut skiljer sig från företag till företag och bör inte på det här stadiet i ett nystartat företag vara alltför invecklad. Strukturen ska stimulera flexibilitet och kreativitet samtidigt som den effektivt ska utveckla de externa relationerna och det interna arbetet. En M-nivå är tillräcklig och relativt lätt att uppnå.

2.3.6 Kompetens

I ett företag krävs det ett utbud av kompetenser som täcker både de tekniska aspekterna såväl som de affärsmässiga. Kompetenserna måste även hålla en tillräckligt hög nivå för att de ska fungera i företaget. Allt eftersom företaget utvecklas bör kompetenserna också höjas. I vissa fall sker detta hand i hand

¹⁰Abell & Hammond, *Strategic Market Planning: Problems and Analytical Approaches*, 1979

¹¹Weinstein, *Market Definition in Technology-Based Industry: A Comparative Study of Small versus Non-Small Companies*, 1994

men många gånger finns det behov av att vidareutbilda sig inom vissa specialområden (naturligtvis beroende på företagets produkter och bransch). Den entreprenör med störst kompetens är även den som skapar de bästa strategierna och använder sin kompetens för att uppnå bästa möjliga resultat.¹²

Entreprenören som startar ett nytt företag bör se till att kompetens inom alla nödvändiga områden finns i företaget. Besitter entreprenören de tekniska kunskaperna som krävs för produktutveckling bör han eller hon se till att de affärsmässiga kunskaperna också finns. Att båda delar behövs är självklart. Utan teknisk kunskap blir det svårt att tillverka en produkt och utan affärsmässig kunskap blir det svårt att identifiera marknad och kunders behov och därigenom genomföra lönsamma transaktioner.¹³

För att uppnå Affärsplattformens kriterier anser Klofsten att kompetensnivån ska uppgå till minst M-nivå och att detta generellt sett är lätt att lyckas uppnå.

2.3.7 Drivkrafter

Drivkrafter är förmodligen den svåraste grundstenen att mäta trots dess stora vikt för ett företag. Starka drivkrafter behövs för att aktivt marknadsföra sig samt bygga upp företagets struktur. Det är inte svårt att förstå att grundarna är de som oftast står för drivkrafterna i början. Även om finansiärer och liknande intressenter har en vilja att företaget går väl så brukar de inte göra aktiva uttalanden för att påverka. Vikten av drivkrafter hos entreprenören är, enligt flera författare, mycket stor för att det nystartade företaget ska lyckas väl på marknaden.^{14 15 16}

Drivkrafter är något som kommer att behövas under företagets hela livstid men den enskilde entreprenörens drivkraft är av stor betydelse i början när det är få personer som kontrollerar företaget. När företag sedan växer tenderar starka drivkrafter ibland att kollidera. En vanligt förekommande kris i företag är när grundarna och deras befogenheter tas över av en VD och styrelse. Har grundarna inte samma uppfattning och mål om vad som krävs uppstår ofta interna konflikter.

Ibland kan även de tunga aktörer bidra med drivkrafter som går i fel riktning, t.ex. att man satsar på dåliga idéer eller vägrar ge upp efter ett misslyckande. I vissa fall saknas drivkrafter, det kan vara om företaget startas för hobbyverksamhet eller om företaget startas med andra mål än tillväxt, såsom självförverkligande. Drivkraft som personlig egenskap är mycket viktigt för en grundare av ett nytt företag. Forskning visar att många entreprenörer har föräldrar som bedriver eller har bedrivit företag. De flesta entreprenörer är män och etnisk

¹²Walsh och Kirchoff, Can Entrepreneurial Core Competencies and Capabilities Overcome Poor Strategies, 1998

¹³Klofsten, Tidiga Utvecklingsprocesser i teknikbaserade företag, 1992

¹⁴Naffziger, Hornsby och Kuratko, A Proposed Research Model of Entrepreneurial Motivation, 1994

¹⁵Shaver och Scott, Person, Process, Choice: The Psychology of New Venture Creation, 1991

¹⁶Gartner, A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation, 1985

bakgrund har betydelse för viljan att starta företag samt att utbildningsnivå och tidigare erfarenheter av att starta företag har en positiv effekt.¹⁷

För att uppnå en stabil affärsplattform så krävs en H-nivå av drivkrafter vilket vanligtvis är lätt att uppnå. De flesta som startar nytt är drivna från början, problemen kommer som nämnts oftast i ett senare skede.

2.3.8 Kundrelationer

Utveckling av goda kundrelationer är mycket viktigt för ett nystartat företag och bör ha hög prioritet. Utan kunder kommer företaget inte kunna sälja sina produkter och inom kort att gå under. Så fort de första försäljningarna av företagets produkter sker till kunderna uppnås M-nivån. Det krävs emellertid att relationen vidareutvecklas och uppnår H-nivå för att grundstenens styrka ska anses som tillräcklig. Denna nivå uppnås när en kvalitativ relation till kunderna utvecklats och de har accepterat företaget som leverantör. Trenden i företagsvärlden går åt att det blir allt viktigare att utveckla en god relation till kunderna.¹⁸

Grundstenen är lätt att arbeta med eftersom den får anses som konkret. Kundrelationerna kan mätas i antalet och när en ny kundrelation uppstår är det en påtaglig händelse i företaget.

2.3.9 Övriga relationer

Uppstarten av ett företag är ofta kostsam eftersom produkter måste tas fram. Goda finansiella relationer med riskkapitalbolag, bank och andra finansiärer är därför viktigt att utveckla tidigt. Tillgången till finansiella resurser för nystartade företag är oftast god så en H-nivå på den här grundstenen anses lätt att uppnå. En annan förklaring till detta är att relationerna ofta kan etableras utan att någon färdig produkt är framtagen eller en marknad definierad. Dock ska tilläggas att företag vars produkt utgörs av en tjänst generellt sett har ett mindre kapitalbehov i uppstartsfasen eftersom en tjänst i de flesta fall kräver mindre kapital att utveckla än en fysisk produkt. Även relationer med leverantörer är lätta att utveckla eftersom de givetvis har ett egenintresse i att relationen blir god och lönsam för dem.

2.3.10 Sammanställning av grundstenarnas krav

Tabell 2.1 listar en sammanställning av de krav¹⁹ som behövs för att uppnå den Affärsplattform som diskuterats i tidigare avsnitt.

¹⁷Landström, *Entreprenörskapets rötter*, 2005

¹⁸Aijo, *The Theoretical And Philosophical Underpinnings of Relationship Marketing: Environmental Factors Behind The Changing Marketing Paradigm*, 1996

¹⁹Klofsten, *Affärsplattformen*, 2002

Grundsten	Kravnivå
Idé	M
Produkt	H
Marknad	H
Organisation	M
Kompetens	M
Drivkrafter	H
Kundrelationer	H
Övriga relationer	M

Tabell 2.1: Affärsplattformens minimikrav på grundstenarna

2.4 Motivering till val av modell

Med tanke på att de företag som passerat genom VentureLabs inkubator skiljer sig åt betydligt gällande verksamhet så måste vi försöka göra vissa generaliseringar och kategoriseringar för att analysera materialet från datainsamlingen. De har dock gemensamt att de samtliga nyligen varit nystartade företag vilket innebär att de alla haft ett behov av att skapa sig en hållbar grund att bygga vidare på. Affärsplattformen har som fördel att den kan appliceras på alla typer av nystartade företag, även om den från början är utformad för högteknologiska företag.

Affärsplattformen erbjuder med sin enkelhet i utförande ett konkret sätt att analysera viktiga faktorer hos ett nystartat företag. Modellen ger användaren ett lättöverskådligt underlag över företagets status och mognad. Med hjälp av underlaget kan användaren utläsa företagets styrkor och svagheter och därav dess möjligheter till fortsatt utveckling.

Ovanstående fördelar med Affärsplattformen gjorde att vårt val föll på modellen eftersom vi behöver en konkret och lättarbetad modell anpassad för nystartade företag när vi analyserar vårt datamaterial.

2.5 Kritik mot val

Alla teoretiska modeller inom företagsekonomi syftar till att ge användaren en förenklad bild av verkligheten, likaså Affärsplattformen. Den förenklade bilden av verkligheten är många gånger felaktig eller otillräcklig i en analys eftersom verkligheten ofta är mycket komplicerad. Många analyser blir snabbt inaktuella eftersom förutsättningarna för företagen och marknaden drastiskt kan förändras. Ett nystartat företag är inne i en mycket dynamisk period där villkoren företaget konkurrerar på kan förändras snabbt. Vår analys med Affärsplattformen kommer enbart att utföras vid ett tillfälle och ger oss då endast ett underlag för hur statusen hos företaget är vid undersökningstillfället. Har det undersökta företaget uppnått en stabil plattform att utvecklas vidare utifrån eller inte? En analys med hjälp av Affärsplattformen kan med fördel göras över en lång-

re tidsperiod för att se hur företaget arbetar med de olika grundstenarna över tiden.

En annan kritik mot vårt val av litteratur är att Affärsplattformen som modell har sina begränsningar. Modellen utgår från att det just är dessa åtta grundstenar som är viktigast för ett nystartat företag. Risken är att det i en del branscher och företag finns andra faktorer som också är av betydelse för ett företags utveckling. Vi anser att dessa åtta grundstenar är viktiga för samtliga VentureLab-företag och ger ett gott underlag för analys även om de inte ger en fullständig bild av situationen.

Kapitel 3

Metod

Kapitlets syfte är att beskriva för läsaren hur arbetet med denna uppsats genomförts och att motivera vårt val av arbetsprocess. Vi kommer att gå igenom hur datainsamlingen gått till och diskutera dess styrkor och svagheter. Vidare tas datamaterialets validitet, reliabilitet och begränsningar upp.

3.1 Val av metod

För att på bästa möjliga sätt uppnå uppsatsens syfte behövde vi ett praktiskt tillvägagångssätt som kunde förse oss med ett tillförlitligt analysunderlag. Affärsplattformen är en lättanvänd modell i vilken de olika grundstenarna kan analyseras separat från varandra.

Grundstenarnas nivåer är något mer diffusa (se bilaga B) men det är just hur dessa nivåer passar in på olika typer av företag som vi vill undersöka.

På grund av Affärsplattformens uppbyggnad och vår tillgång till ett stort antal företag genom VentureLab fann vi att en kvantitativ enkätundersökning skulle passa vårt val av metod bäst. Detta ger oss tydlig primärdata som inte kräver djupare tolkning vilket underlättar för analysen. Valet stärks av att tidigare användning av modellen genomförts på liknande vis.¹

3.1.1 Beskrivning av datainsamlingen

Det material som ligger till underlag för vår analys samlades gemensamt in av fyra grupper. Varje grupp arbetade enskilt på sin egen uppsats på kandidatnivå men samarbetade med datainsamlingen. Att samarbeta för att samla in data sågs som både fördelaktigt och nödvändigt på grund av antalet företag (38st) som skulle kontaktas och intervjuas.

¹Davidsson & Klofsten, The Business Platform: Developing an Instrument to Gauge and to Assist the Development of Young Firms, 2003

Motiveringen till samarbetet var att lätta arbetsbördan för grupperna samt respondenter ute på företagen. Respondenterna skulle inte behöva gå igenom fyra intervjuer eftersom det förmodligen hade belastat dem för mycket. Dessutom skulle varje enskild grupp troligtvis ha problem att hinna med att intervjua samtliga 38 företag.

Ett frågeformulär sammanställdes med frågor från alla uppsatsgrupper och därefter delades företagen in i fyra grupper. Dessa grupper fick därefter en representant från varje uppsatsgrupp och döptes till en datainsamlingsgrupp. Att ha en representant från varje uppsatsgrupp med i varje datainsamlingsgrupp ansågs nödvändigt för att kunna svara för de frågor i formuläret som tillhörde just den uppsatsgruppen.

Varje enskild datainsamlingsgrupp tog därefter kontakt med de företag de var ansvariga att intervjua och bestämde om, när och hur en intervju skulle ske. Intervju på plats med respondenten var önskvärd men kunde inte alltid ske varför intervjuer skedde även över telefon samt e-post.

Tanken med att bilda speciella datainsamlingsgrupper visade sig i efterhand fungera väldigt väl.

3.1.2 Beskrivning av enkäten

Enkätundersökningens upplägg var att den innehöll fem olika delar. Den första delen var frågor ställda av VentureLab och resterande var de olika uppsatsgruppernas frågor. VentureLabs egna frågor var till för att från VentureLabs håll samla in material som gav en överblick över hur det har gått för företagen som gått igenom deras inkubatorsverksamhet.

Den del av enkäten som framför allt kommer att användas för analys i den här uppsatsen bestod av 24 frågor utifrån den litteratur vi valt. Frågorna är utformade utifrån Affärsplattformens olika variabler med ett antal frågor på varje variabel för att ge en så korrekt och nyanserad bild av verkligheten som möjligt. De ställda frågorna är oberoende av varandra och består samtliga av två motsägelsefulla påståenden.

Respondentens uppgift är att på en graderingsskala ta ställning till vilket av de två påståenden som stämmer bäst överens med hans/hennes företag. Graderingsskalan är 1 till 5 där 1 betyder att det första påståendet är det korrekta och 5 betyder att det andra påståendet är det korrekta. Svartalternativen där emellan används då det lutar åt men inte helt stämmer överens med något av påståenden eller båda stämmer lika bra. I arbetet med att ta fram relevanta frågor att ställa utgick vi från en tidigare genomförd undersökning av Klofsten². Denna undersökning har ett liknande upplägg som vår men ett större urval av företag. Enkäten finns i sin helhet i bilaga A.

²Davidsson & Klofsten, The Business Platform: Developing an Instrument to Gauge and to Assist the Development of Young Firms, 2003

3.1.3 Intervjuförfarande

En dag före intervjun fick respondenten frågeformuläret skickat till sig via e-post. Detta för att han/hon skulle få tid att sitta i lugn och ro och gå igenom frågorna men även för att korta ner intervjutiden för båda parter.

Vid intervjutillfället presenterade intervjugruppens medlemmar sig och deras syfte med intervjun. Vidare gavs respondenten möjlighet att presentera sitt företag och sig själv. Därefter inleddes själva intervjun först med VentureLabs frågor och slutligen gick varje representant igenom sin uppsatsgrupps del av frågorna. Eventuella oklarheter togs upp löpande.

3.2 Begränsningar

Vid alla typer av undersökningar är tidsramen en begränsande faktor. Så även med den här uppsatsen som pågår under 10 veckor. Detta för med sig att vi endast kan undersöka de aktuella företagen en gång trots att det hade varit mycket intressant att följa företagen över en längre tidsperiod för att se hur de utvecklas med tiden. En mer djupgående analys hade krävt en betydligt större tidsram. Detta var tyvärr inte möjligt för oss att genomföra.

3.2.1 Datainsamling

Vi avser endast att undersöka företag som genomgått VentureLabs inkubator vilket leder till att våra analyser och slutsatser bör ses som specialfall för företag som är knutna till VentureLab. Eventuellt kan analyser och slutsatser vara giltiga för företag på andra inkubatorer som har liknande förutsättningar som VentureLab. Att generalisera resultaten till företag i allmänhet är förmodligen möjligt men kräver vidare studier av ett större antal företag och under längre tidsperioder.

Urvalet företag från VentureLab uppgår till 38 stycken. Av dessa har 24 företag intervjuats vilket ger ett svarsbortfall på 14 företag. Svartsbortfallet beror på flera olika anledningar. De främsta anledningarna var att en del företag inte ville delta i undersökningen och att en del inte gick att få kontakt med. Intervjuer har gjorts även med företag som inte längre är aktiva eftersom dessa bidrar till helhetsbilden av företagens överlevnad.

Trots bortfallet uppfattar vi att de intervjuade företagen är representativa för urvalet, eftersom det är en majoritet som intervjuats samt eftersom företagen till viss del haft liknande förutsättningar. Det är huvudsakligen studenter som startat företagen, de har haft hjälp från VentureLab och de började på samma plats geografiskt.

3.2.2 Enkät

Då vårt undersökningsområde inneburit frågor rörande olika variabler som anses viktiga för ett nystartat företag är det av stor vikt för oss att de intervjuade

personerna haft stor inblick i verksamheten. Detta var en förutsättning för att kunna besvara våra frågor på ett så sanningsenligt sätt som möjligt. Likaså har det varit viktigt att de intervjuade personerna tolkat våra frågor på samma sätt. Vi lade därför ned mycket tid på att utforma frågor som var tydliga så att eventuella feltolkningar skulle minimeras. Det var även viktigt för oss att vara delaktiga när respondenten besvarade frågorna för att säkerställa att frågorna uppfattades lika av alla och på det sätt vi tänkt oss.

Det ska påpekas att vi var noga med att *inte leda in respondenten på något spår* utan han eller hon fick själv läsa igenom frågorna och ta ställning till dem utan vår inverkan. De enda gånger vi var delaktiga var när missförstånd, feltolkningar eller andra oklarheter uppstod.

Som tidigare nämnts bestod enkätundersökningen av fem delar vilket gjorde att vår del fick begränsat utrymme. Det gällde att komprimera sin del så mycket som möjligt men ändå få ett gott empiriskt underlag för analys. Detta eftersom att fem alltför omfattande delar skulle ta för mycket tid och kraft från de intervjuade personerna. Vissa problem uppstod härmed för vår del eftersom det hade varit lättare att göra korrekta och mer trovärdiga analyser ur ett större datamaterial. Utformningen av frågorna var därmed av yttersta vikt för att kunna analysera svaren. Vi anser att vi lyckats utforma frågor som är tillfredsställande omfattande för att kunna göra goda analyser på området vi ämnar undersöka.

Klofsten använder i sin undersökning³, till skillnad från den här undersökningen, sig av en sjugradig skala och varje variabel har fyra till sex frågor. Vi ansåg att en femgradig skala är fullt tillräcklig för våra behov och som tidigare nämnts blev antalet frågor på varje variabel begränsat, i vårt fall till cirka tre stycken. Våra frågor är tagna från Klofstens undersökning och därefter modifierade med hänseende till den här undersökningens begränsningar och dels har vi försökt ytterligare tydliggöra dem för respondenterna.

3.3 Materialanalys

När datainsamlingen är gjord kommer vi utifrån Affärsplattformen att se vilka av VentureLab-företagen som uppfyller modellens krav. Resultaten från detta ligger sedan till grund för vidare analys då vi vill försöka se om vissa typer av företag har lyckats bättre eller sämre än andra enligt modellen. Vi vill försöka ge svar på om det finns mönster och samband hos vissa typer av företag som är avvikande från Affärsplattformens principer. Affärsplattformen är från början utvecklad för högteknologiska företag och vi ska undersöka om de olika kravnivåerna som modellen förespråkar eventuellt skiljer sig åt för företag med andra verksamheter. För att lyckas med detta behöver vi kategorisera de undersökta företagen med hjälp av relevanta parametrar. Därför måste vi göra vissa generaliseringar för att bestämma i vilken eller vilka kategorier ett specifikt företag ska ingå. Ett problem som då uppstår är hur detta görs med rättvisa för företagen. Många av företagen lever i en komplex kontext där gränserna mellan olika

³Davidsson & Klofsten, *The Business Platform: Developing an Instrument to Gauge and to Assist the Development of Young Firms*, 2003

variabler är svåra att urskilja. Vi är medvetna om detta problem och att våra slutsatser kommer att bli generaliserade slutsatser men vi är övertygade om att vi kan minimera detta problem genom att på ett klart och tydligt sätt definiera de olika kategorierna.

3.3.1 Tolkning av svaren

När vi utformade våra frågor ställdes vi inför valet hur svarsalternativen skulle se ut. Valet föll på att använda en femgradig skala där svaren sedan översätts till Affärsplattformens olika nivåer. Varje variabel besvaras genom ett antal frågor och vid tolkning av svaren räknas ett medelvärde ut. Blir variabelns medelvärde inom skalans första tredjedel räknar vi det som en enligt Affärsplattformen låg nivå (L-nivå), medelvärde inom skalans andra tredjedel räknas som en mellannivå (M-nivå) och medelvärde inom den sista tredjedelen räknas som en hög nivå (H-nivå).

Motivet till att vi valde en femgradig skala istället för en tregradig, vilket hade underlättat tolkningen av svaren, var att vi ansåg att många gånger är verkligheten såpass komplex och svår att se som antingen eller. En femgradig skala innebar att respondenten inte var tvungen att svara med en ytterlighet utan istället kunde välja att svara om verkligheten lutade mer åt ett håll än ett annat. Samtidigt valde vi att inte använda oss av Klofstens sjugradiga skala eftersom vi ansåg att den skulle införa en mer otydlig bild av frågan för respondenten.

Resultaten från den här uppsatsen bör inte ses som absoluta mått men vår förhoppning är att den ska ge en god fingervisning om sanningen.

3.3.2 Kategorisering av företagen

Kategorisering av VentureLab-företagen kan göras på flera olika sätt. Relevant för oss är att göra det så att mönster och samband mellan kategorierna förhoppningsvis kan åskådliggöras. Grundstenarna i Affärsplattformen ska enligt modellen vara uppnådda efter två till tre år för att företaget ska ha möjligheter att växa och bli framgångsrika. Åldern på företagen blir därmed en mycket viktig kategori eftersom de undersökta företagen är av skiftande ålder. En del företag har haft längre tid på sig än andra att uppnå grundstenarnas kravnivå och detta måste speglas i analysen. Vi har därför valt att ha just åldern på företagen som en övergripande kategorisering av de undersökta företagen vilket framgår av tabell 4.2. Uppdelningen av åldern som variabel gjordes i tre delkategorier; 0-2 år, 2-3 år och 3 år eller äldre. Vi fick härmed en delkategori med företag som är helt nystartade och förmodligen inte kommit speciellt långt i de olika grundstenarna, en delkategori med företag som bör närma sig Affärsplattformens kravnivåer och en delkategori med företag som enligt modellen ska ha uppnått kravnivåerna för att kunna växa och bli framgångsrika. Information om företagens ålder samlades in via AffärsData⁴, VentureLab⁵ samt kompletterande telefonsamtal till de företag som de två förstnämnda källorna inte kunde bistå med information för.

⁴AffärsDatas hemsida, 21 maj 2007

⁵VentureLabs hemsida, 21 maj 2007

En annan intressant kategorisering är vad de olika företagen har för verksamhet. Vi aktar oss för att kategorisera efter bransch då detta är ett svårhanterbart begrepp eftersom gränser mellan olika branscher kan vara mycket flytande. Istället väljer vi att kategorisera utifrån vilken inriktning på verksamheten de olika företagen har. Med tanke på att Affärsplattformen från början är utvecklad för högteknologiska företag kommer denna typ att bilda en delkategori som vi kallar för IT-företag. Nästa kategori är handelsföretag och då syftar vi på företag som handlar med fysiska varor. Antingen är det återförsäljare som köper in och säljer vidare eller så är det förädlingsföretag eller produktionsföretag som köper in varor, förädlar dem och sedan säljer dem vidare. Det centrala för den här delkategorin är att det är fysiska varor som handlas med. Den sista delkategorin för den här typen av kategorisering är tjänsteföretag dvs. företag vars produkter består av en tjänst som erbjuds på marknaden.

Alla företag vars verksamhet baseras på avancerad teknologi eller IT-lösningar bildar tillsammans en kategori oavsett hur deras försäljning eller produktion går till. Övriga företag vars verksamhet inte i huvudsak baseras på avancerad teknologi eller IT delas därefter in i antingen handelsföretag eller tjänsteföretag beroende på om de erbjuder marknaden en fysisk vara eller en tjänst.

Den tredje och sista kategoriseringen vi kommer att använda oss av är huruvida företagen i dagsläget är aktiva eller inaktiva. Med aktiva menar vi företag som i dagsläget har löpande verksamhet även om den är säsongsbetonad eller sidoprojekt från annat arbete som endast är verksam vid vissa tillfällen. Inaktiva är företag som inte längre har någon verksamhet utan är avregistrerade företag. Kategoriseringen är simpel i den mening att det är antingen eller som gäller. Vi vill genom den här kategoriseringen se om de nedlagda företagen skiljer sig från de aktiva och om det i så fall går att förklara med hjälp av Affärsplattformen varför dessa företag inte lever kvar idag. Denna kategori hjälper oss även att verifiera om Affärsplattformen som modell stämmer överens med verkligheten, de företag som lagts ner bör ju till exempel inte ha uppnått en Affärsplattform i lika stor utsträckning som de aktiva om teorin stämmer.

3.4 Validitet och reliabilitet

Vi har genom hela arbetsprocessen försökt ställa oss kritiska till varje moment för att kontrollera att vi varit på väg i rätt riktning mot uppsatsens problem och syfte. Noggrannhet vid behandlingen av vårt datamaterial är viktigt för att uppsatsens resultat ska anses som trovärdiga. Vi har därför som princip att alltid kontrollräkna våra resultat innan de redovisas i tablåer och tabeller. Eftersom vi medverkade vid de flesta intervjutillfällen så är vi övertygade om att våra frågor besvarades av rätt personer. Vid de tillfällen vi inte medverkade har vi varit i kontakt med personen tidigare för att säkerställa källans ursprung. Trots våra ansträngningar att upprätthålla uppsatsens validitet och reliabilitet är vi medvetna om att vissa problem kan ha uppkommit vilket diskuteras nedan.

3.4.1 Subjektiva svar

En risk vid intervjuer angående en utvärdering av respondentens företag är att svaren ger en vinklad bild av verkligheten. Respondenten har i vårt fall oftast en mycket nära relation till sitt företag och kan ha en vilja att framställa det i god dager. Vi måste därför vara medvetna om att svaren är en subjektiv bedömning från respondentens sida. Tydligt utformade frågor för att undvika missuppfattningar samt att medverka vid själva intervjun har varit viktiga komponenter för att minimera detta problem.

3.4.2 Datastorlek

Analys hurvida ett företag lyckas uppnå Affärsplattformens krav eller inte kan göras för varje enskilt företag. För att uppfylla uppsatsens syfte måste dock vissa kategoriseringar av företag göras och då krävs även att storleken på datamaterialet är tillfredsställande stor. Detta för att kunna få representativa kategoriseringar.

Vårt datamaterial består av 24 olika företag och eftersom det är en majoritet av det totala antalet VentureLab-företag anser vi oss kunna dra relevanta slutsatser. Som tidigare nämnts är generalisering eventuellt möjligt men det är ingen garanti att slutsatserna kan appliceras på andra företag än VentureLab-företagen.

Vissa problem med storleken på datamaterialet kommer dock att uppstå då vi vid kategoriseringar av datamaterialet kan få kategorier innehållande väldigt få företag. Dessa företag som representerar kategorin får då väldigt stor inverkan på hur kategorins resultat framstår. Om företaget av någon anledning skiljer sig markant ifrån liknande företag som kunde ingått i kategorin så riskerar detta att ge en missvisande bild av verkligheten. Likaså kan ett enskilt företag sänka eller höja kategorins resultat om det skiljer sig betydligt åt mot de resterande företagen vilket kan få stor effekt på hur kategorin uppfattas. Risken är med andra ord att våra resultat kommer vara präglade av viss slumpmässighet. Vi kommer att kritiskt granska dessa problem och vara vaksamma på onormalt avvikande resultat.

Kapitel 4

Empiri

I detta kapitel presenteras det datamaterial vi samlat in. En mindre diskussion om materialet kommer också att föras för att ge läsaren så tydlig bild som möjligt av vad som presenteras.

4.1 Svarsfrekvenser

I tabell 4.1 redovisas svarsfrekvensen efter genomförda intervjuer. Bortfallet uppgick till 37%. Den främsta anledningen till bortfallet var att vi inte fick kontakt med företagen på angivna adresser. En mindre del av bortfallet bestod av företag som av olika skäl inte ville ställa upp på intervjun.

Antal företag	38
Bortfall	14
Antal intervjuade	24
Antal aktiva	13
Antal nedlagda	11

Tabell 4.1: Svarsfrekvenser

4.2 Kategorisering

I tabell [4.2](#) presenteras den kategorisering vi gjort av de företag som vi fick komplett data från. Kategoriseringen är gjord efter diskussionen i [3.3.2](#) samt utefter vår tolkning av företagets verksamhetsidé. För att avgöra om företagen fortfarande är aktiva eller ej använde vi oss av datan från VentureLabs frågor i enkäten (se [A.2](#)).

Ålder	Verksamhetsinriktning		Aktiva/Inaktiva	
	IT-företag	Handelsföretag	Tjänsteföretag	Aktiva/Inaktiva
0-2	Nextpoint Convener Gunslinger Epineer	Green At Home Urbana kläder i Limhamn HB	aplusd AW-analys Exactica	aplusd Exactica Nextpoint Gunslinger
2-3	Blockmaster		JK Kommunikation Sundae Marketing UsersView Projektledar- akademien Syd HB	JK Kommunikation UsersView Projektledar- akademien Syd HB
≥ 3	Guppyfish LearningZone Profecta t Works XID IVTACO	Funk of fury	InfoSpace Kasper Mecca	Guppyfish InfoSpace Kasper Mecca t Works XID Funk of fury IVTACO

Tabell 4.2: Kategorisering av företagen

4.3 Grundstenarna: företag för företag

I följande avsnitt presenteras rådatan för hur företagen har svarat på varje grundsten. Läsaren bör påminnas om nivåbenämningen (se [3.3.1](#)) som bestämts utifrån siffersvaren som getts av respondenterna.

Den grunddata vi presenterar under detta avsnitt används för att förstå underliggande samband som inte alltid kan ses i de mer övergripande sammanställningar som vi presenterar i nästa avsnitt.

Datan kan även vara intressant för den intresserade läsaren eller för framtida undersökningar som med hjälp av denna data till exempel kan bilda egna kategoriseringar för olika undersökningar.

4.3.1 Utvecklingsprocessens grundstenar

Tabell 4.3 visar resultatet från de fyra första grundstenarna som rör företagens utvecklingsprocess.

Uppfyller Affärsplattformens krav (av 24 företag):

Idé *alla*

Produkt 14 st

Marknad 11 st

Organisation 14 st

Företag	Idé	Produkt	Marknad	Org.
aplusd	H	M	M	L
AW-analys	M	H	M	M
Blockmaster	H	H	H	M
Conveneer	H	H	H	H
Epineer	M	H	M	L
Exactica	M	L	H	M
Funk of Fury	M	H	H	H
Green at home	H	H	M	L
Gunslinger	H	H	H	M
Guppyfish	H	H	H	M
InfoSpace	H	H	H	M
IVTACO	H	H	M	M
JK Kommunikation	H	H	H	M
Kasper	H	H	H	M
LearningZone	H	H	M	M
Mecca	H	H	M	M
Nextpoint	H	H	M	M
Profecta	M	H	M	M
Projektledarakademin Syd HB	M	M	H	M
Sundae Marketing	H	H	M	M
t Works	L	M	L	L
Urbana kläder i Limhamn HB	H	H	H	M
UsersView	M	M	L	L
XID	M	H	M	M

Tabell 4.3: Nivåer på grundstenarna för utvecklingsprocessen

4.3.2 Företagsnära aktörers grundstenar

Tabell 4.4 visar resultatet från de två mellersta grundstenarna som rör företagens närmsta aktörer.

Uppfyller Affärsplattformens krav (av 24 företag):

Kompetens *alla*

Drivkrafter 9 st

Företag	Kompetens	Drivkrafter
aplusd	M	M
AW-analys	M	M
Blockmaster	M	H
Convener	H	H
Epineer	M	M
Exactica	M	M
Funk of Fury	H	M
Green at home	M	H
Gunslinger	M	H
Guppyfish	H	H
InfoSpace	H	H
IVTACO	M	H
JK Kommunikation	M	M
Kasper	H	M
LearningZone	H	M
Mecca	M	M
Nextpoint	M	M
Profecta	M	M
Projektledarakademin Syd HB	M	H
Sundae Marketing	M	L
t Works	M	L
Urbana kläder i Limhamn HB	H	H
UsersView	H	M
XID	M	M

Tabell 4.4: Nivåer på grundstenarna för företagsnära aktörer

4.3.3 Extern resurstillförsels grundstenar

Tabell 4.5 visar resultatet från de två sista grundstenarna som rör företagens externa resurstillförsel.

Uppfyller Affärsplattformens krav (av 24 företag):

Kundrelationer 10 st

Övriga relationer 18 st

Företag	Kundrelationer	Övriga relationer
aplusd	M	M
AW-analys	M	H
Blockmaster	H	H
Convener	M	H
Epineer	H	M
Exactica	M	L
Funk of Fury	H	L
Green at home	H	H
Gunslinger	L	M
Guppyfish	H	H
InfoSpace	H	H
IVTACO	H	M
JK Kommunikation	M	M
Kasper	H	H
LearningZone	M	M
Mecca	M	M
Nextpoint	M	L
Profecta	M	M
Projektledarakademin Syd HB	M	L
Sundae Marketing	H	M
t Works	L	L
Urbana kläder i Limhamn HB	H	M
UsersView	M	M
XID	M	L

Tabell 4.5: Nivåer på grundstenarna för extern resurstillförsel

4.4 Sammanställningar

Svaren i tabell 4.3, 4.4 samt 4.5 har använts tillsammans med kategoriserings-tabellen 4.2 för att bilda de tabeller som framställs i detta avsnitt. Vår analys i nästa kapitel kommer att grunda sig på dessa tabeller. Vi har alltså inte primärt fokus på att gå igenom svar på företagsnivån utan är enbart intresserade av det större perspektivet som kategorierna ger. Givetvis måste vi se tillbaka på grunddatan i vissa fall men det är när vi inte kan utläsa vad vi söker ur sammanställningarna.

I vissa av de följande tabellerna har vi valt att lämna kvar det uträknade medelvärdet bredvid nivån som bestämts av värdet. Skälet till detta är att läsaren med hjälp av dessa skulle kunna se tendenser, mönster och andra samband som annars inte visar sig bland nivåbestämningarna. Det går även att med hjälp av värdena se om en viss grundsten är ett gränsfall mellan två olika nivåer.

Läsaren måste vara medveten om vad siffrorna står för och sätta in dem i sitt sammanhang och inte stirra sig blind på siffervärdena eftersom de kan inge falsk noggrannhet (kom ihåg att svaren är hämtade från subjektiva intervjuer). Läsaren bör främst se till nivån som bestämts eftersom den ger en mer rättvisande bild av materialet.

4.4.1 Datatolkning

För att undvika missförstånd om vad siffrorna i nedanstående tabeller betyder så följer här ett kort exempel på hur tabell 4.7 läses. Tabell 4.8 och 4.9 utläses på samma vis.

1. Välj en kategori, t.ex. *IT-företag*.
2. Välj en ålder på företaget, t.ex. *0-2år*.
3. Välj en grundsten, t.ex. *Organisation*.
4. Svaret i tabellen är, *2.75M*.

Detta innebär att de företag som ingår i kategorin IT-företag och är 0-2 år gamla har ett *medelvärde* på Organisationsgrundstenen som är 2.75. Detta ger en nivå som är *M*. Vilka företag som ingår i kategorin kan utläsas i tabell 3.3.2, i detta fall är företagen: Nextpoint, Convener, Gunslinger, Epineer.

4.4.2 Uppfylld affärsplattform

Tabell 4.6 visar en översikt över vilka företag som är aktiva samt vilka som uppnår en affärsplattform enligt kraven som framställs i tabell 2.1. Av VentureLab-företagen har tre företag nått en affärsplattform enligt Klofstens modell. Det bör uppmärksammas att de företag som uppnått Affärsplattformen alla är aktiva.

Företag	Aktivt	Affärsplattformen
AW-analys	J	N
Blockmaster	J	N
Convener	J	N
Epineer	J	N
Green at home	J	N
Guppyfish	J	J
InfoSpace	J	J
IVTACO	J	N
Kasper	J	N
Mecca	J	N
Sundae Marketing	J	N
t Works	J	N
Urbana kläder i Limhamn HB	J	J
XID	J	N
aplusd	N	N
Exactica	N	N
Funk of Fury	N	N
Gunslinger	N	N
JK Kommunikation	N	N
LearningZone	N	N
Nextpoint	N	N
Profecta	N	N
Projektledarakademin Syd HB	N	N
UsersView	N	N

Tabell 4.6: Översikt över företag som uppnått en affärsplattform

4.4.3 Verksamhetsinriktning

Tabell 4.7 visar värdena för verksamhetskategoriseringen. Kategorin *Handelsbolag (2-3 år)* hade inga representerade företag i vårt material. Kategorierna *Handelsbolag (0-2 år)*, *Handelsbolag (≥ 3 år)* samt *IT-företag (2-3 år)* är representerade med ett till två företag per kategori.

Ålder	Grundsten	Verksamhetsinriktning		
		<i>IT-företag</i>	<i>Handelsföretag</i>	<i>Tjänsteföretag</i>
0-2	Idé	4,33 H	4,83 H	3,44 M
	Produkt	3,88 H	4,25 H	2,67 M
	Marknad	3,67 M	3,67 M	3,33 M
	Organisation	2,75 M	2,33 L	2,22 L
	Kompetens	3,00 M	3,13 M	2,92 M
	Drivkrafter	3,50 M	4,33 H	2,67 M
	Kundrelationer	2,58 M	4,50 H	2,56 M
	Övriga relationer	2,50 M	3,67 M	2,89 M
2-3	Idé	4,33 H	Inga företag	3,75 H
	Produkt	5,00 H		2,88 M
	Marknad	4,33 H		4,33 H
	Organisation	2,33 L		2,46 H
	Kompetens	3,25 M		2,88 M
	Drivkrafter	4,67 H		3,58 M
	Kundrelationer	4,33 H		2,83 M
	Övriga relationer	3,67 M		2,17 L
≥ 3	Idé	3,44 M	3,33 M	4,33 H
	Produkt	3,58 M	5,00 H	4,67 H
	Marknad	2,94 M	3,67 M	4,00 H
	Organisation	2,72 M	4,00 H	3,00 M
	Kompetens	3,13 M	4,50 H	3,42 M
	Drivkrafter	3,50 M	3,33 M	3,56 M
	Kundrelationer	3,33 M	4,33 H	4,00 H
	Övriga relationer	2,83 M	2,33 L	4,11 H

Tabell 4.7: Data för verksamhetsinriktningskategorin

4.4.4 Aktiva/inaktiva

Tabell 4.8 visar för kategoriseringen Aktiva/Inaktiva. Kategorierna *Aktiva* (2-3 år) samt *Inaktiva* (2-3 år) är representerade med två företag per kategori. Ålderskategoriseringen för inaktiva företag baseras på hur länge de var aktiva.

Ålder	Grundsten	Aktiva/Inaktiva	
		<i>Aktiva</i>	<i>Inaktiva</i>
0-2	Idé	4,27 H	4,00 H
	Produkt	4,20 H	2,75 M
	Marknad	3,47 M	3,67 M
	Organisation	2,80 M	2,08 L
	Kompetens	3,25 M	2,69 M
	Drivkrafter	3,67 M	3,08 M
	Kundrelationer	3,60 M	2,25 L
	Övriga relationer	3,73 H	1,83 L
2-3	Idé	3,67 M	4,00 H
	Produkt	3,25 M	3,33 M
	Marknad	4,50 H	4,22 H
	Organisation	2,50 M	2,39 M
	Kompetens	3,50 M	2,58 M
	Drivkrafter	4,83 H	3,11 M
	Kundrelationer	3,50 M	2,89 M
	Övriga relationer	3,17 M	2,00 L
≥ 3	Idé	3,75 H	3,50 M
	Produkt	4,06 H	4,00 H
	Marknad	3,42 M	2,67 M
	Organisation	2,92 M	3,00 M
	Kompetens	3,38 M	3,25 M
	Drivkrafter	3,67 M	2,83 M
	Kundrelationer	3,75 H	3,17 M
	Övriga relationer	3,29 M	2,67 M

Tabell 4.8: Data för kategorin Aktiva/Inaktiva

4.4.5 Ålder

Tabell 4.9 presenterar alla företag indelade efter ålder och varje kategori innehåller minst fem företag.

Ålder	Grundsten	Värde
0-2	Idé	4,15 H
	Produkt	3,56 M
	Marknad	3,56 M
	Organisation	2,48 M
	Kompetens	3,00 M
	Drivkrafter	3,41 M
	Kundrelationer	3,00 M
	Övriga relationer	2,89 M
2-3	Idé	3,87 H
	Produkt	3,30 M
	Marknad	4,33 H
	Organisation	2,43 M
	Kompetens	2,95 M
	Drivkrafter	3,80 H
	Kundrelationer	3,13 M
	Övriga relationer	2,47 M
≥ 3	Idé	3,70 H
	Produkt	4,05 H
	Marknad	3,27 M
	Organisation	2,93 M
	Kompetens	3,35 M
	Drivkrafter	3,50 M
	Kundrelationer	3,63 M
	Övriga relationer	3,17 M

Tabell 4.9: Data för kategorin ålder

4.4.6 Summering

Tabell 4.10 presenterar dels summering av medelvärdet för varje grundsten för alla företag, dels presenteras värdena uppdelat på om företagen är aktiva eller ej.

I tabell 4.11 presenteras summeringen utifrån verksamhetskategorisering.

Grundsten	Alla företag	Aktiva	Inaktiva
Idé	3,90 H	3,91 H	3,89 H
Produkt	3,71 H	4,00 H	3,22 M
Marknad	3,63 M	3,62 M	3,63 M
Organisation	2,66 M	2,82 M	2,39 M
Kompetens	3,14 M	3,35 M	2,78 M
Drivkrafter	3,53 M	3,82 H	3,04 M
Kundrelationer	3,29 M	3,67 M	2,67 M
Övriga relationer	2,92 M	3,42 M	2,07 L

Tabell 4.10: Totala medelvärde för alla företag, samt för aktiva/inaktiva

Grundsten	IT-företag	Handelsföretag	Tjänsteföretag
Idé	3,85 H	4,33 H	3,83 H
Produkt	3,82 H	4,50 H	3,35 M
Marknad	3,33 M	3,67 M	3,93 H
Organisation	2,70 M	2,89 M	2,55 M
Kompetens	3,09 M	3,58 M	3,05 M
Drivkrafter	3,61 M	4,00 H	3,30 M
Kundrelationer	3,15 M	4,44 H	3,10 M
Övriga relationer	2,79 M	3,22 M	2,97 M

Tabell 4.11: Totala medelvärde för verksamhetskategorierna

4.5 Avslutande kommentarer om datamaterialet

Vid totala summeringar som ovan krävs uppmärksamhet för att se om det finns några speciella poster i datan som kan ha extra stor inverkan. Vi har data från 24 företag vilket innebär att störande poster, även om de endast är ett fåtal kan ha stor inverkan på resultatet i helhet.

Som exempel finns i vår data *t Works* som var inne i en omstruktureringsfas och därför har låga värden på de flesta grundstenarna (se tabell 4.3, 4.4 samt 4.5). Detta påverkar materialet och bör uppmärksammas av både skribent och läsare.

Datamaterialet som ligger till grund för denna uppsats är relativt stort för en uppsats på denna nivå. Vi har jobbat aktivt med att säkra kvalitén på det och

anser oss lyckats väl. Dessutom har vi förhållit oss kritiska till alla delar och moment där vi bearbetat datan. Där vi ansett att datan inte varit helt tydlig eller där svaga punkter har funnits har vi försökt belysa detta så mycket som möjligt i tillhörande text.

Vi är övertygade om att materialet håller en tillräckligt hög nivå för att vi ska kunna ge läsaren en intressant, trevlig och välgrundad analys i nästa kapitel.

Kapitel 5

Analys

I analysdelen går vi vidare med hur empirin ska tolkas och diskuterar de mönster och samband som åskådliggjorts genom kategoriseringar av de undersökta företagen. Vidare diskuteras Affärsplattformen som modell för VentureLab-företagen.

5.1 Analys av resultatet

5.1.1 Vilka uppnådde Affärsplattformen?

Av de 24 undersökta företagen uppnådde tre av dessa (Guppyfish, InfoSpace och Urbana Kläder i Limhamn HB) de kriterier som krävs enligt Affärsplattformen. Dessa tre företag har med andra ord goda förutsättningar att växa vidare och bli framgångsrika enligt Klofsten. Företagen som lyckats uppnå Affärsplattformen är ett IT-företag, ett Handelsföretag och ett Tjänsteföretag vilket alltså är en jämn fördelning över kategorierna.

Framgång är givetvis ingen garanti utan företagen måste även i fortsättningen arbeta hårt på alla fronter för att kunna hävda sig i konkurrensen.

Trots att majoriteten av de undersökta företagen alltså inte uppfyller Affärsplattformen så talar det totala genomsnittet (se kolumnen "Aktiva" i tabell 4.10) för att de aktiva VentureLab-företagen är nära eller på god väg att uppfylla grundstenarnas kravnivåer. Genomsnittet saknar en H-nivå på Marknad samt Kundrelationer men om man ser till medelvärdena på dessa grundstenar ser man att företagen ligger väldigt nära gränsen vi satt upp för H-nivå på båda värdena.

5.1.2 Hur ser resultatet ut för de olika grundstenarna?

Det är intressant att de undersökta företagen genomgående har höga resultat på grundstenen Idé. Kravnivån på grundstenen är M-nivå men genomsnittet ligger en bra bit över H-nivå vilket får ses som att företagen har klart för sig

hur deras verksamhetsidé ska se ut. Inget företag ligger på L-nivå i grundstenen utan alla ligger minst på en stabil M-nivå. De bakomliggande orsakerna till att de undersökta företagen ligger så högt i grundstenen kan förklaras med inträdesprocessen för att bli ett VentureLab-företag som presenteras i 2.1. Arbetet med grundstenen börjar redan i ett tidigt skede för företaget vilket borde ha stor inverkan.

Vänder vi på undersökningen och tittar på vilken grundsten som har lägst genomsnitt så finner vi Organisation. Snittet ligger förvisso på en enligt Affärsplattformen tillräcklig nivå men går vi djupare i datamaterialet ser vi att flera företag ligger på en L-nivå. Organisationens betydelse för företaget ökar ju större företaget växer sig vilket ter sig ganska naturligt eftersom arbetsuppgifterna då blir fler och måste fördelas och samordnas. Vi tror att grundstenens genomsnitt är förhållandevis lågt eftersom de flesta av de undersökta företagen med vissa undantag har inga eller endast ett fåtal anställda.¹ Organisationsgrundstenen blir ganska naturligt en av de sista grundstenarna VentureLab-företagen börjar arbeta aktivt med eftersom de alla startat med ett fåtal personer involverade. Andra nystartade företag kan behöva arbeta mer aktivt med organisationen direkt, vi tänker då främst på företag som startats som avknoppningar av större företag som direkt har behov av en mer specificerad organisationsstruktur.

De två grundstenar de aktiva företagen inte når upp till i genomsnitt enligt Affärsplattformens kravnivåer är Marknad och Kundrelationer. Grundstenarna behöver en H-nivå enligt Affärsplattformen och genomsnittet för de båda ligger på ett väldigt högt medel men passerar inte gränsen för en H-nivå. I datan som presenteras för grundstenarna i 4.3.1 samt 4.3.3 är *t Works* i och med sin omstrukturering med och påverkar snittet neråt på båda. Detta diskuterades i 4.5 och de Aktiva företagens genomsnitt uppfyller Affärsplattformen om *t Works* exkluderas från materialet.

5.2 Analys av resultatet utifrån olika kategoriseringar av företagen

5.2.1 Ålderskategorisering

21 av 24 företag uppnår inte en enligt Affärsplattformen stabil plattform. Vad detta beror på är lättare att svara på om de undersökta företagen kategoriseras efter deras ålder. Då ser vi att 14 av 24 företagen är yngre än tre år och därmed enligt Affärsplattformen inte ännu måste ha uppnått modellens kravnivåer. Dessutom är två av de företagen som är äldre än tre år inaktiva. Detta gör att åtta företag återstår som bör ha uppnått Affärsplattformen (tabell 4.2). Av de åtta återstående företagen uppnår två företag Affärsplattformen. I kategorin ingår även *t Works* som vi räknar som ett specialfall med tanke på deras omstrukturering.

Vi ser även i tabell 4.9 att flera av företagen som är under tre års ålder är väl

¹Del 1 i det gemensamma frågeformuläret, se 3.1.2

framskjutna i grundstenarna och alltså är på god väg att uppnå en stabil plattform. Ålderskategorin 2-3 år uppfyller fler grundstenar än vad ålderskategorin tre år och uppåt lyckas med vilket talar mot Affärsplattformens teori att fler grundstenarna normalt sett är uppfyllda ju äldre företaget är. Däremot ser vi att den äldre ålderskategorin generellt har ett högre medelvärde på de flesta övriga grundstenar vilket stämmer överens med modellen.

5.2.2 Verksamhetskategorisering

Väljer vi att kategorisera utifrån företagens inriktning på verksamheten ser vi att kategorin Handelsföretag är bättre än IT-företag och Tjänsteföretag på alla grundstenar förutom Marknaden där Tjänsteföretag är starkare. Det ska tilläggas att Handelsföretag utgörs av endast tre företag som samtliga därmed får stor effekt på resultatet samt att inget enskilt av dessa företag trots allt uppnår Affärsplattformens krav men tydligt är att de generellt arbetat hårt med de olika grundstenarna och det faktum att kategorin som helhet inte heller uppfyller Affärsplattformen är en fråga om avrundning.

Jämförelsen mellan IT-företag och Tjänsteföretag visar inga större skillnader mellan verksamheterna förutom att IT-företag uppnår H-nivå på grundstenen Produkt vilket Tjänsteföretag inte lyckas med (endast M-nivå) samt att Tjänsteföretag uppnår H-nivå när det gäller Marknad där IT-företag uppnår M-nivån. De synbara skillnaderna tror vi beror på att IT-företag ofta är produktfokuserade där produkten är det centrala i affärsidén och att Tjänsteföretag är fokuserat på att tillfredsställa ett behov på marknaden och att produkten (tjänsten de erbjuder) i en större utsträckning uppfattas som mer abstrakt och komplicerad att definiera.

5.2.3 IT-företagen med avseende på Ålder

Anmärkningsvärt för resultatet från undersökningen är att IT-företag i ålderskategorin tre år och uppåt har relativt andra kategorier lågt på grundstenen Produkt. En förklaring till detta är *t Works* omstruktureringsprocess. Resultatet höjs betydligt om vi bortser ifrån *t Works* i undersökningen men vi ser även att flera andra företag i kategorin inte har högsta poäng trots att företagen varit ute på marknaden under flera år och grundstenen anses som lättarbetad (se 2.3.3). *t Works* är även anledningen till att ålderskategorin noll till två år visar högre poäng på flera grundstenar för IT-företagen än ålderskategorin tre år och uppåt. Ålderskategorin två till tre år består av endast ett företag (Blockmaster) och det anser vi är för lite för att kunna analysera något representativt från kategorin. Det går inte att se att de äldre företagen som haft mer tid på sig att uppnå Affärsplattformens kravnivåer lyckats bättre.

5.2.4 Tjänsteföretag med avseende på Ålder

I kategorin Tjänsteföretag går det att se ett tydligt samband mellan företagets ålder och hur arbetet med grundstenarna framskrider. Nästan samtliga grundstenar får högre poäng ju äldre ålderskategori vi undersöker vilket, åtminstone

för den här kategorin, tyder på att företagets ålder som tidigare nämnts är av betydelse för hur väl företagen lyckas uppnå Affärsplattformens kravnivåer.

Det som generellt behöver förbättras för Tjänsteföretag är grundstenarna Drivkrafter och Kundrelationer vilka behöver komma upp på en H-nivå. Tjänsteföretag är däremot den enda kategorin som vid hög ålder uppnår en H-nivå på Övriga relationer. Detta kan eventuellt förklaras med mindre krav på tunga investeringar och att respondenterna därför sett sig kunna täcka den närmsta framtidens kapitalbehov.

5.2.5 Aktiva vs. Inaktiva

Intressanta resultat går att urskilja vid en kategorisering av företagen efter om de fortfarande är aktiva eller inte. Resultatet är tydligt att de aktiva företagen lyckats betydligt bättre än de nedlagda med arbetet att uppnå grundstenarnas nivåer. Affärsplattformen menar att ju bättre ett företag arbetat med de olika grundstenarna desto större möjlighet har det att bli framgångsrikt. Detta stämmer väl överens med resultatet från undersökningen och inget nedlagt företag uppfyller heller Affärsplattformen.

När det gäller grundstenen Idé finns det ingen markant skillnad mellan aktiva och nedlagda företag vilket tyder på att de nedlagda företagen inte misslyckats på grund av otillräcklig utveckling av affärsidén. Likaså är skillnaden på grundstenen Marknaden inte speciellt stor så de nedlagda företagen har alltså haft såväl lika bra kunskap om marknaden de tänkt verka på som de aktiva företagen. Däremot är skillnaderna stora när det gäller grundstenarna Kundrelationer och Övriga relationer vilket kan förklara en del av anledningarna till varför företagen lagts ner. Givetvis är det även så att en del företag lagts ner av anledningar såsom anställning och tidsbrist men bristande relationer med kunderna eller brist på kapital kan vara problem som är mycket svåra att hantera för alla företag men för nystartade företag i synnerhet.² Kundrelationer och Övriga relationer handlar om hur företaget sköter sin externa resurstillförsel och de nedlagda företagen har alltså lyckats betydligt sämre med denna bit än de aktiva företagen. Ett företag med problem att skapa intäkter eller som har finansieringsproblem blir naturligtvis inte långvarigt på marknaden, vilket för med sig att tillförsel av resurser utifrån är mycket viktigt om ett företag ska lyckas överleva. Faktum är att de undersökta företagen som är nedlagda har en L-nivå på Övriga relationer och detta är troligen en av anledningarna till varför flera av dem är nedlagda.

Det går även att se ett mönster av fallande resultat på Drivkrafter inom de inaktiva företagen ju äldre de varit. Att grundarna av företagen tappade ork och eller intresse av att fortsätta kan även det vara en bidragande faktor till en nedläggning.

Vidare finns även relativt stora skillnader mellan grundstenarna Produkt och Organisation vilka är två av fyra grundstenar som berör företags utvecklingsprocess. De nedlagda företagen har alltså generellt sett misslyckats med att ge

²Del 1 i det gemensamma frågeformuläret, se 3.1.2

input till marknaden samt att organisera sig så att problem som uppstår kan hanteras och lösas.

Ett tydligt mönster finns att företag som inte var aktiva längre än två år har L-nivå på grundstenarna Produkt, Organisation, Kundrelationer samt Övriga relationer. De aktiva företagen i samma ålder har betydligt högre resultat på de berörda grundstenarna. Vi tror att anledningen till att flera av dessa företag lagts ner är att de varit svaga inom dessa områden. Bristen på nivå och utveckling av grundstenarna har gjort att företagen inte överlevt längre än två år.

5.3 Affärsplattformen och VentureLab-företagen

5.3.1 Förändring av grundstenarnas kravnivåer?

Efter att ha studerat vilka nivåer Affärsplattformen kräver att ett företag skall ha uppnått och hur våra undersökta företag lyckats uppnå dem kan vi se att det finns stora skillnader mellan de undersökta företagen beroende på hur vi ser på dem. Idé precis som Marknad och Drivkrafter verkar vara grundstenar som VentureLab-företagen redan från start har goda kunskaper om. Marknad behövs förvisso totalt sett arbetas bättre med men grundstenen är svårarbetad och steget är inte långt för VentureLab-företagen att ta för att uppnå en H-nivå. När det gäller övriga fem grundstenar så ser vi att åldern spelar en viss betydelse för hur grundstenarna utvecklas. Att Organisation, Produkt och Kundrelationer utvecklas med tiden känns naturligt eftersom när verksamheten växer ställs nya krav på företagets organisation, utveckling av produkten och att relationer med kunderna byggs upp och blir fler till antalet. Däremot syns även tendenser att Kompetens och Övriga relationer utvecklas över tiden vilket är positivt för VentureLab-företagen. Det är lätt att arbetet med dessa grundstenar inte prioriteras och därmed inte utvecklas.

Vi ser, som tidigare nämnts, att VentureLab-företagen överlag uppnår Affärsplattformens kravnivåer när det gäller grundstenarna Idé, Produkt, Organisation, Kompetens samt Övriga relationer. Däremot fattas det en del när det gäller Marknad, Drivkrafter och Kundrelationer för att komma upp till H-nivå. De idag aktiva VentureLab-företagen uppnår H-nivå när det gäller Drivkrafter och är mycket nära det gäller både Marknad och Kundrelationer. Totalt sett ligger VentureLab-företagen nära eller mycket nära Affärsplattformens kravnivåer vilket vi tolkar som att Affärsplattformens kravnivåer är relevanta även för dessa företag.

Affärsplattformen går alltså att applicera på VentureLab-företag och grundstenarnas kravnivåer behöver inte anpassas på något sätt till dessa företag för att få mer relevans. Att grundstenen Idé är på H-nivå för VentureLab-företagen är mycket positivt och förmodligen något som VentureLab som inkubator delvis bidrar med till företagen genom stöd och rådgivning samt förespråkar att välgenomtänkta idéer har fördel när det gäller ansökan om att bli VentureLab-företag.

Kravnivån bör inte för den delen höjas till H-nivå eftersom företagen ändå konkurrerar på samma villkor som sina konkurrenter. VentureLab-företag existerar inte i en skyddad miljö. Däremot borde företag kunna nyttja hjälpen och resurstillgången från VentureLab än mer för att nå högre nivåer på de grundstenar som är mer svårarbetade.

5.3.2 Förändring av grundstenarnas innehåll?

Grundstenarnas kravnivåer behöver alltså inte justeras för VentureLab-företagen men det betyder inte att dessa företag är helt lika andra typer företag. De må konkurrera på samma villkor men VentureLab-företagen har gemensamt att de oftast startas av studenter som är unga människor som vill prova sina idéer. Studenter har ofta begränsade finansiella resurser vilket förmodligen påverkar typen av företag som bildas. Antagligen är kategorin med företag med små initiala kapitalbehov starkare representerad inom VentureLab än utanför.

Många verksamheter såsom flera tjänsteföretag kräver inte heller att investeringar i större omfattning görs. Högteknologiska företag däremot, som Affärsplattformen är utvecklad för, kräver ofta investeringar i avancerad teknik och utrustning. Detta leder fram till att de undersökta företagen förmodligen fick ett lägre resultat på grundstenen Övriga relationer än vad de hade fått om de samtliga varit högteknologiska företag och inte grundade av studenter. Våra frågor på grundstenen speglas ju till en viss del av kapitalbehov. Finns det inget eller litet behov av kapital så utvecklas ju inte heller några relationer till investerare eller banker.

Vi föreslår därmed en uppdelning av grundstenen Övriga relationer när Affärsplattformen tillämpas på VentureLab-företag. Grundstenen bör istället ha två inriktningar där den ena handlar företagets behov av kapital och den andra handlar om kontakter som kan tillföra extern kompetens såsom affärsmässig, teknisk eller management. Förändring av vad grundstenen berör bör alltså inte göras men en tydlig uppdelning av dess delar kan med fördel ske eftersom relationer med externa aktörer i detta fall är olika viktiga beroende på vilken relation det handlar om. VentureLab-företagen har givetvis precis som alla andra typer av företag behov av extern kompetens men behovet av kapital är inte lika självklart.

Kapitel 6

Slutsats

Med detta kapitel vill vi sammanfatta vad som framkommit i den här uppsatsen och våra slutsatser, tankar och idéer kring resultatet. Slutligen för vi en kort diskussion om vad som vore intressant att undersöka vidare men som ligger utanför syftet med denna uppsats.

6.1 Sammanfattning

I inledningen av den här uppsatsen ställde vi upp ett antal frågor som vi ämnade undersöka för att kunna besvara uppsatsens syfte. Genom att ha fokus på dessa frågor i arbetsprocessen igenom var vår förhoppning att uppsatsen ständigt skulle utvecklas i rätt riktning samt klart och tydligt belysa det område som vi valt att undersöka.

Hur stor andel av företagen som gått igenom VentureLabs inkubator har uppnått en affärsplattform enligt Klofstens modell?

- Har de företag som lagts ner misslyckats med att skapa en affärsplattform eller finns det företag som enligt modellen lyckats men ändå lagts ner?

Som tidigare framgått i uppsatsen uppfyllde 3 av 24 företag i vårt datamaterial Affärsplattformens krav. Av dessa 24 företag är 10 äldre än 3 år och tillhör alltså den kategori av företag som enligt modellen ska ha uppfyllt kriterierna för att anses ha möjligheter att växa vidare och bli framgångsrika. Av de tre som uppfyllt kriterierna så befann sig två i denna ålderskategori. Övriga 14 företag är yngre än 3 år och bör närma sig kriterierna men måste inte, enligt modellen, ännu skapat sig en fullgod stabil plattform.

Svaret på underfrågan är att inget av de nedlagda företagen lyckats uppnå Affärsplattformen och att dessa företag generellt är sämre på de flesta grundstenarna jämfört med de aktiva företagen.

Går det utifrån vårt material se om det finns mönster och samband mellan olika grupperingar av företag för hur de arbetar med de åtta olika faktorerna som Affärsplattformen behandlar?

- Skiljer sig företagen åt om de grupperas efter deras ålder och/eller deras inriktning på verksamheten?
- Är de olika faktorerna i Affärsplattformen av samma betydelse oberoende av företagets omgivning och inriktning för verksamheten?

Det går att se vissa mönster och samband när de undersökta företagen kategoriseras. Bland annat framgår det att VentureLab-företagen som kategoriserats under Handelsföretag lyckats bäst i arbetet med att uppnå grundstenarnas kravnivåer. Kategorin visar upp betydligt bättre resultat än övriga kategorier på de flesta grundstenar.

Att ett företags ålder spelar roll för hur långt arbetet framskridit i de olika grundstenarna kommer inte inte som en överraskning. Tydligast ses detta samband i kategorin Tjänsteföretag där dessa företag från ålderskategori till ålderskategori utvecklas positivt i flertalet grundstenar ju äldre företagen blir.

Vår undersökning visar att en del grundstenar är mer prioriterade än andra för vissa typer företag och även är lättare att arbeta med för vissa typer av företag. Däremot är skillnaderna inte så stora att grundstenarnas kravnivåer bör anpassas till olika typer av företag. De verkar under skilda förutsättningar och villkor men för att bli framgångsrika måste de arbeta hårt med samtliga grundstenar och ingen av dem kan bortses ifrån. De grundstenarna som VentureLab-företagen lyckats bäst med är Idé, Produkt, Organisation, Kompetens samt Övriga relationer. Marknad, Drivkrafter och Kundrelationer är grundstenar som är på väg mot H-nivå men som i dagsläget inte når riktigt ändå fram.

6.2 Slutsats

Det är en relativt liten del av VentureLab-företagen som faktiskt uppnår en stabil plattform och har framgångsmöjligheter enligt teorins definition. Men eftersom många av företagen som legat till grund för den här undersökningen är mycket nära att uppnå en stabil plattform kan de inte räknas ut helt. Framgång är inget som kan definieras som antingen eller. Framgång är något som är relativt. Som exempel kan en tillväxttakt på 25% vara exceptionellt bra i en viss typ av bransch medan 5% tillväxttakt i en annan bransch också kan anses vara exceptionellt bra. Detsamma gäller för omsättning, vinst, antal nyanställda och andra framgångsmått. Det viktiga är att ta hänsyn till det speciella företagets kontext och endast jämföra företag i liknande situationer.

Eftersom verksamheter skiljer sig åt när det gäller inriktning så skiljer sig också, som vi kunnat se i den här undersökningen, de faktorer verksamheterna väljer att fokusera på åt. Alla grundstenar i Affärsplattformen anses vara viktiga men vissa typer av företag lyckas bättre än andra företag i vissa av grundstenarna. Detta beror på det speciella företagets omgivning och vad som anses vara viktigt just för dem. Många av VentureLab-företagen visar upp ett mycket gott arbete med många av grundstenarna men ofta är det en eller två grundstenar som inte prioriteras av olika anledningar vilket för med sig att företaget inte lyckas skapa en stabil plattform i sin helhet utan endast är starka när det gäller vissa av faktorerna. VentureLab-företagen bör fokusera mer på helheten så att alla

viktiga faktorerers behov täcks upp och inte bara specialisera sig på ett begränsat antal.

Utmärkande för VentureLab-företagen är att de är väl införstådda med vad de har för idé med verksamheten. Detta gäller både de företag som idag är aktiva och de som av olika anledningar är nedlagda. Däremot måste framtida VentureLab-företag och nuvarande som inte ännu uppnått Affärsplattformens kravnivåer tänka på att arbeta extra hårt med faktorer som drivkrafter inom företaget, relationer med kunderna och relationer med externa intressenter då detta har visat sig vara faktorer som de nedlagda företagen ofta misslyckats med.

6.3 Diskussion

Under resans gång med den här uppsatsen har flera intressanta uppslag kommit fram vilket har fått oss att stanna upp och tänka till. Vi tänkte som en avslutande del här ha en lite friare diskussion som inte ligger riktigt i uppsatsens fokus men som ändå relaterar till den.

6.3.1 Affärsplattformen som modell

Affärsplattformen som teoretiskt analysverktyg för att ställa en diagnos över hur VentureLab-företaget arbetar med olika faktorer anser vi har fungerat väl. Däremot anser vi att modellen har sina begränsningar och bör kompletteras med andra typer av analyser för att kunna ge en mer korrekt och nyanserad bild av verkligheten. Modellen tar upp flera intressanta, relevanta och viktiga aspekter hos nystartade företag men missar samtidigt en del andra aspekter. Det som vi framför allt saknar i modellen är ett kompletterande, mer externt perspektiv. Affärsplattformen tar upp väldigt lite om hur företagets omgivning ser ut. Ett företag kan arbeta hur bra som helst med vissa faktorer men är branschen otroligt konkurrensintensiv kan eller kommer nya aktörer lätt att slås ut. Givetvis finns det andra problem i omgivningen som också kan ställa till med problem för det nystartade företaget såsom legala hinder som omöjliggör expansion, leverantörer som är oerhört förhandlingsstarka och därmed begränsar lönsamheten för företaget samt om andra typer av produkter kan fungera som substitut till företagets produkter. Vad vi söker är ett perspektiv som tar hänsyn till dessa faktorer. En modifierad version av Porters Five Forces¹ skulle vara ett gott inslag i Affärsplattformen. Rent konkret skulle det kunna innebära att lägga till en ny grundsten som handlar om företagets konkurrenter. Det är viktigt att känna till vilka de är, hur de agerar samt vilket hot de utgör för att kunna hävda sig i konkurrensen. Alternativt så kan nya grundstenar vara mer översiktliga och ta upp företagets omgivning i sin helhet. Nivåerna i grundstenen skulle då vara hur pass väl kunskaperna om företagets omgivning är utvecklade. Vilken kunskap som grundstenen exakt skulle innehålla och hur kravnivåerna skulle utformas kräver givetvis djupare analys och diskussion.

¹Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, 1980

6.3.2 VentureLab som inkubator

Som framgått av vår undersökning finns det stora skillnader mellan hur de aktiva företagen och de nedlagda företagen lyckats uppnå Affärsplattformens kravnivåer. Vi tror att en del av företagen är nedlagda på grund av att de misslyckats med att arbeta upp grundstenarna till en tillräcklig nivå. Det är här vi ser att VentureLab i rollen som inkubator kan ge stöd och rådgivning åt sina inkubatorföretag för att underlätta arbetet med just dessa faktorer. Lyckas Venturelab förmedla och ge understöd till ett större helhetstänk hos sina inkubatorföretag så tror vi att fler företag kommer att ha bättre möjligheter att växa och bli framgångsrika. Det är givetvis upp till varje företag att själv arbeta med grundstenarna men VentureLab har med sitt nätverk, kompetens och möjlighet att erbjuda utbildning en chans att påverka inkubatorföretagen i rätt riktning.

6.4 Vidare studier

Om vi hade haft mer tid till vårt förfogande hade det varit intressant att försöka kategorisera vårt datamaterial utifrån fler kategorier för att finna ytterligare mönster och samband. Exempelvis hade det varit intressant för en vidare studie att kategorisera företagen utifrån deras framgång. Är det verkligen som så att de framgångsrika företagen uppfyller Affärsplattformen och att de mindre framgångsrika inte uppfyller modellen? Framgång som begrepp är givetvis oerhört svårhanterligt och skulle kräva mycket tydliga definitioner om vad det är och hur det ska kunna mätas.

Det hade dessutom varit mycket intressant att göra en uppföljning på den här undersökningen. Till exempel hade man kunnat genomföra samma enkätundersökning på samma företag om förslagsvis ett eller två år för att se hur företagen förändrats. Har de företag som var nära att uppnå Affärsplattformen lyckats utvecklas in den riktningen att de nu uppfyller modellens krav och har de företag som idag uppfyller Affärsplattformen vuxit och blivit framgångsrika?

Bilaga A

Frågeformulär

Följande avsnitt innehåller det frågeformulär vi bad företagen att besvara. Avsnittet inleds även med en kort beskrivning av innehållet i formuläret.

A.1 Om formuläret

Frågeformuläret som användes vid intervjuerna var uppdelat i fem delar (se diskussionen i 3.1.2). Uppsatsgrupperna hade möjlighet att använda sig av data från alla delar i formuläret (alltså även från andra gruppers delar). Vi har enbart använt data från vår egen del samt från VentureLabs frågor och redovisar därför enbart dessa delar av frågeformuläret.

A.2 VentureLabs frågor

1. Är företaget aktivt idag (om “nej” gå till fråga 6)?
2. Om företaget är aktivt, hur många ägare finns det i företaget och hur många procent av heltidstjänster jobbar du/ni med företaget?
 - Antal ägare? ... ägare
 - Din arbetstid ...
 - Ägarnas arbetstid totalt i företaget ...
3. Hur stort är företaget idag i termer av antal anställda (inkl ägare) och omsättning?
 - ... Anst (inkl ägare)
 - ... Omsättn (kkr)
4. Har företaget bytt inriktning/verksamhetsfokus sedan det flyttade ut från VentureLab?

- Ja (beskriv) ...
 - Nej
5. Har det skett någon ägarförändring i företaget sedan starten?
- Ja (beskriv) ...
 - Nej
6. Om företaget lagt ner, vilka var orsakerna?
7. Driver personen/personerna bakom företaget som satt i inkubatorn fler företag eller ett helt nytt företag idag?
- Ja: Hur många företag? ... företag. Beskriv ...
 - Nej
8. Vilken hjälp hade man av VentureLab för att utveckla företaget?

A.3 Våra frågor

Frågorna är uppdelade att behandla varje grundsten i Affärsplattformen. frågorna är av graderingstyp mellan två påståenden.

Graderingen på de olika frågorna ska ske enligt följande:

1. Stämmer helt överens med det första påståendet.
2. Lutar åt första påståendet men är inte helt överens.
3. Inget av påståendena stämmer eller båda stämmer lika bra.
4. Lutar åt andra påståendet men är inte helt överens.
5. Stämmer helt överens med det andra påståendet.

A.3.1 Idé

Idéer på vilka företagets produkter och tjänster baseras är ej specificerade.

⇒

Idéer på vilka företagets produkter och tjänster baseras är välspecificerade, tydliga och förstås av alla i företaget.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Det är svårt att säga vad som är speciellt och unikt med företagets produkter och tjänster.

⇒

Det är tydligt vad som är speciellt och unikt med företagets produkter och tjänster.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Det är oklart vilket behov för kunderna som företagets produkter och tjänster kan tillfredsställa. \implies Det är klart specificerat vilket behov för kunderna som företagets produkter och tjänster kan tillfredsställa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

A.3.2 Produkt

Det finns ingen färdig produkt redo för marknaden. \implies Det finns en välutvecklad produkt som är komplett och redo att säljas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Ingen kund har testat produkten. \implies Produkten har blivit testad och accepterad av flera olika kunder.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

A.3.3 Marknad

Företaget har inte en eller flera klart definierade kundkategorier. \implies Företaget har en eller flera klart definierade kundkategorier.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Produktens användbarhet för kunden bygger på egna antagande inom företaget. \implies Produktens användbarhet för kunden har definierats till fullo efter kontakt med kunden.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Marknaden är bildad primärt genom slumpmässiga eller personliga kontakter. \implies Företaget arbetar med en strukturerad strategi för att utveckla sin marknad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

A.3.4 Organisation

All personal utför de flesta typer av uppgifter. \implies All personal har klart definierade uppgifter.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Företagets aktiviteter är reaktioner på uppkomna situationer och händelser. \implies Det existerar ett tydligt och målorienterat arbete att utveckla företaget i en viss riktning.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Personalen rekryterades främst från grundarens personliga kontaktnätverk. \implies Personal i företaget blev specifikt rekryterade efter deras kompetens.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

A.3.5 Kompetens

Den expertis (kunskap, färdigheter) som företaget bygger sin verksamhet på täcker inte dagens och dess framtida behov. \implies Den expertis (kunskap, färdigheter) som företaget bygger sin verksamhet på täcker dagens och dess framtida behov.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Företaget saknar affärsmässig kunskap (marknadsföring, försäljning, strategi etc.). \implies Företaget är välförsett med affärsmässig kunskap.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Det saknas ledarskaperfarenhet och ledarskapskunskap i företaget. \implies Företaget är välförsett med ledarskaperfarenhet och ledarskapskunskap.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Varje medarbetare är ansvarig för utvecklingen av sin egen expertis och kompetens. \implies Det finns en planerad och systematisk utveckling av expertis och kompetens för varje medarbetare.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

A.3.6 Drivkrafter

Grundarens främsta mål med företaget är att skapa arbete till sig själv och möjligen några vänner. \implies Grundarens främsta sikte med företaget är att "överraska världen" och bygga ett växande företag.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Grundaren ser företaget som en av flera inkomstskapande möjligheter. \implies Grundaren är fullt fokuserad på en framtid som en affärs-människa i företaget.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Engagemanget hos människor involverade i företaget skulle kunna beskrivas som medelmåttigt eller i egensyfte. \implies Alla involverade har ett väldigt starkt engagemang rörande företaget.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

A.3.7 Kundrelationer

Företaget har inte ännu sålt några produkter eller tjänster till någon kund. \implies Företaget har ett stort antal kunder som har köpt dess produkter eller tjänster.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Det är inte troligt att några kunder kommer att göra upprepade köp. \implies Företagets kunder upprepas regelbundet köp.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Det är svårt att sälja till nya kunder. \implies Företaget får regelbundet många nya kunder.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

A.3.8 Övriga relationer

Det finns inga relationer med banker eller investerare. \implies Det finns goda och stabila relationer med banker och investerare.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Företaget saknar kapital. \implies Företaget har tillgång till allt kapital företaget behöver för dess nuvarande och troliga framtida aktiviteter.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Företaget har inga externa kontakter som tillför relevant kompetens (affärs-
mässig, teknisk, management etc.). \implies Företaget har flera externa kontakter som tillför relevant kompetens (affärs-
mässig, teknisk, management etc.).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Bilaga B

Klassificering av grundstenar

Nedanstående tabell är utarbetad av Magnus Klofsten och beskriver de olika nivåerna i Affärsplattformen.¹

Tabell B.1: Klassificeringsnivåer

Grundsten	Låg nivå	Mellannivå	Hög nivå
Idé	Någon formulerad och tydlig idé finns inte. Diffusa idéer kan finnas, men det finns ingen deklaration om vad företaget ska vara verksamt kring.	Det finns en grundläggande och tydlig förståelse för det unika i företagets produkter och kunnande. Det har tagit ett första steg mot en affärsidé.	En affärsidé finns i en första tappning. Den deklarerar användare, kunder, deras behov och vad som ska göras för att tillfredsställa behovet.
Produkter	Någon färdig produkt finns inte. Tillgång till en fungerande prototyp eller liknande kan finnas.	Den första produkten har tagits fram och den har testats hos tänkbara användare.	En färdig produkt finns och den har accepterats av en eller flera viktiga referenskunder.

Fortsättning på nästa sida. . .

¹Klofsten, Affärsplattformen, 2002

Fortsättning: Tabell B.1

Grundsten	Låg nivå	Mellannivå	Hög nivå
Marknad	Företaget har inte klart för sig vilken marknad det ska vända sig till. En inledande undersökning kan ha pågått för att finna kundkategorier.	Företaget har börjat välja ut relevanta kundkategorier, men några prioriteringar mellan dessa har inte gjorts.	Företaget är på en grundläggande nivå klar över marknaden. Det finns en eller flera nischer definierade, tillräckligt stora för att vara lönsamma.
Organisation	En fungerande organisationsstruktur saknas helt, några viktiga funktioner har ännu inte byggts upp. Strukturen är helt informell och bygger på närhet mellan personerna.	En tillräcklig organisationsstruktur finns för att minska överlappningen mellan funktionerna. Den möjliggör en rimlig samordning av interna och externa aktiviteter.	En fungerande organisationsstruktur finns. Den gör det möjligt att hantera problem, integrera, koordinera och samordna viktiga funktioner i och utanför företaget.
Kompetens	Erforderlig kompetens saknas inom såväl det affärsmässiga som det tekniska området.	Erforderlig kompetens finns i stort vad gäller affärsmässiga och tekniska kunskaper. Den är relevant för den aktuella situationen.	Aktörer finns knutna till företaget, vilka har en hög kompetens kopplad till affärsmässighet och tekniska kunskaper. Personerna kompletterar varandra på ett effektivt sätt.
Drivkrafter	Drivkrafter att utveckla och bygga upp företaget saknas helt. Personen eller personerna har andra avsikter med företaget, som att aktivt kunna bedriva en hobbyverksamhet.	Drivkraften att bygga upp ett företag är inte särskilt påfallande. Engagemanget hos personerna är rätt starkt, men mer kopplat till den egna situationen.	I företaget finns minst en person med starka drivkrafter att bygga upp ett företag. Det finns genomgående ett mycket starkt engagemang hos personerna för företaget.

Fortsättning på nästa sida. . .

Fortsättning: Tabell B.1

Grundsten	Låg nivå	Mellannivå	Hög nivå
Kundrelationer	En tillräcklig mängd och kvalitet saknas helt vad gäller kundrelationer. Företaget har ännu inte fått igång någon försäljning.	En tillräcklig mängd och kvalitet saknas vad gäller kundrelationer. En viss försäljning kan ha ägt rum, men den har karaktären av prov eller utvärdering till kunder.	En tillräcklig mängd och kvalitet finns vad gäller kundrelationer. Kunderna har i hög grad accepterat företaget som leverantör. Det finns stora chanser till återköp och försäljning till nya kunder.
Övriga relationer	En mångfald saknas vad gäller övriga relationer. Företaget har ännu inte byggt upp relationer för att kunna tillföras viktiga kompletterande resurser. Det saknas erforderligt kapital.	Någon påfallande mångfald finns inte i övriga relationer. Företaget har dock etablerat vissa finansiella relationer som tillför erforderligt kapital.	En mångfald av övriga relationer finns. Genom dessa tillförs företaget kompletterande resurser, t.ex. i form av kapital, management, trovärdighet eller någon annan viktigare resurs.

Litteraturförteckning

- [1] AffärsData. Affärsdatas hemsida. <http://www.affarsdata.se/>, 2007.
- [2] T.S. Aijo. The theoretical and philosophical underpinnings of relationship marketing: Environmental factors behind the changing marketing paradigm. *European Journal of Marketing* (30)2, 1996.
- [3] J.S. Hornsby & D.F. Kuratko D.W. Naffziger. A proposed research model of entrepreneurial motivation. *Entrepreneurship Theory and Practice* 18(3), 1994.
- [4] W.B. Gartner. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review* 10(5), 1985.
- [5] Robert M. Grant. *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell, 2005.
- [6] Derek F. Abell & John S. Hammond. *Strategic Market Planning: Problems and Analytical Approaches*. Prentice-Hall, 1979.
- [7] Dag Ingvar Jacobsen. *Vad, hur och varför?* Studentlitteratur, 2002.
- [8] S.T. Walsh & B.A. Kirchoff. Can entrepreneurial core competencies and capabilities overcome poor strategies. *Frontiers of Entrepreneurial Research*, 1998.
- [9] Magnus Klofsten. *Tidiga utvecklingsprocesser i teknikbaserade företag*. Linköpings Universitet, 1992.
- [10] Magnus Klofsten. *Affärsplattformen, entreprenören och företgets första år*. SNS Förlag, 2002.
- [11] Per Davidsson & Magnus Klofsten. The business platform: Developing an instrument to gauge and to assist the development of young firms. *Journal of Small Business Management*, 2003.
- [12] Peter A. Koen & Pankaj Kohli. Idea generation: Who has the most profitable ideas. *Engineering Management Journal*, 1998.
- [13] Donald F. Kuratko. *Entrepreneurship: a contemporary approach*. 1989.
- [14] Hans Landström. *Entreprenörskapets rötter*. Studentlitteratur, 2005.
- [15] Marvin Lieberman & David Montgomery. First-mover advantages. *Strategic Management Journal* 9, 1988.

-
- [16] Michael E. Porter. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. *New York: Free Press*, 1980.
- [17] K. Shaver & L. Scott. Person, process, choice: The psychology of new venture creation. *Entrepreneurship Theory and Practice* 16(2), 1991.
- [18] Lars Sundell. *Nyföretagandet i Sverige 2004 och 2005*. Institutet För Tillväxtpolitiska Studier, 2006.
- [19] Nichole L. Torres. Try again. *Entrepreneur vol.32 issue 12 s.102*, 2004.
- [20] VentureLab. Venturelabs hemsida. <http://www.venturelab.lu.se/>, 2007.
- [21] Art Weinstein. Market definition in technology-based industry: A comparative study of small versus non-small companies. *Journal of Small Business Management*, 1994.