

Från idé till kommersialisering - en fallstudie av ett teknikföretag

Kandidatuppsats, juni 2004

HANDLEDARE

Magnus Lagnevik

FÖRFATTARE

Claes Hain 790423

Joakim Jönsson 790109

Anders Pettersson 800313

Martin Söderblom 811209

Sammanfattning

- Uppsatsens titel:** Från idé till kommersialisering - en fallstudie av ett teknikföretag
- Seminariedatum:** 4 juni 2004
- Ämne/kurs:** FEK 581 Kandidatseminarium, 10 poäng
- Författare:** Claes Hain, Joakim Jönsson, Anders Pettersson, Martin Söderblom
- Handledare:** Professor Magnus Lagnevik
- Företag:** Decuma AB
- Fem nyckelord:** Affärsängel, Entreprenör, Kommersialisering, Riskkapital, Stewardship
- Syfte:** Uppsatsens huvudsyfte är att utifrån ett företagsekonomiskt perspektiv analysera och skapa förståelse för processen som en entreprenör och dess verksamhet genomgår fram till kommersialiseringen och vilken roll riskkapitalisten spelat fram till denna punkt.
- Resultatet av denna studie kommer att kunna användas för att få en bild av de krav som ställs på entreprenörer och dess verksamhet för att nå kommersialisering, samt hur relationen med riskkapitalisten kan hanteras.
- Metod:** Vi har antagit ett företagsekonomiskt angreppssätt samt genomfört en kvalitativ studie, i form av en aktörsorienterad processtudie med nyckelpersoner på fallföretaget.
- Slutsatser:** Våra intervjuer med nyckelpersonerna på fallföretaget samt med forskare inom området har givit oss en god grund till att kunna konstatera att entreprenörer och speciellt deras marknadsförståelse spelar stor roll för kommersialiseringen av idéer och produkter. Vidare har vi funnit att riskkapitalister kan bidra med mer än bara kapital. Det viktigaste de kan bidra med är ett brett kontaktnät, erfarenheter och att de kan professionalisera verksamheten. Entreprenörer bör också vara uppmärksamma på vilket sätt de uppfattas av riskkapitalister och vilken roll de i själva verket väljer.

Abstract

- Title:** From idea to commercialization – a case study of a technology-based company
- Seminar date:** 4th of June, 2004
- Course:** Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
- Authors:** Claes Hain, Joakim Jönsson, Anders Pettersson, Martin Söderblom
- Advisor:** Professor Magnus Lagnevik
- Key words:** Business Angel, Commercialization, Entrepreneur, Stewardship, Venture Capital
- Purpose:** The purpose of this study is to examine and explain the process that an entrepreneur and its business go through until the point of commercialization and the venture-capitalist contribution from a business-economic-perspective.
- The results of this study will be useful in describing the requirements upon the entrepreneurs and their businesses to accomplish the commercialization and how the relationship with the venture capitalist can be handled.
- Methodology:** We have taken a business-economic approach and realized a qualitative study, through an actor-oriented process-study with key persons at the case-company.
- Conclusions:** Throughout the interviews with the key persons behind Decuma's commercialization and leading researchers in the area of the subject, we have concluded that entrepreneurs and more specifically their understanding of markets play a major role in a company's commercialization of ideas and products. Moreover we have found that venture capitalists can contribute with more than mere capital. Most important of these contributions are a wide network of external contacts, past experiences and the fact that they professionalize the organization. Entrepreneurs should also be observant on the way that they are interpreted by venture capitalists and which specific role they choose to take on.

FÖRORD

Följande uppsats är en avslutning av studierna på kandidatnivå inom företagsekonomi vid Ekonomihögskolan i Lund. Författarnas bakgrund är varierande. Två av oss har teknisk examen inom Industriell Ekonomi från Mälardalens Högskola och Lunds Tekniska Högskola. De övriga två har under sin studietid studerat vid Ekonomihögskolan i Lund. En av författarna har entreprenöriella erfarenheter från ett mediaföretag under 90-talets slut.

Arbetet med uppsatsen har varit mycket berikande för oss och vi känner att vi kommer att kunna ha stor nytta av detta i framtiden då vi alla har funderingar på att någon gång starta ett företag. De tio veckorna har förflutit fort, men också väldigt smidigt. Samarbetet har under hela tiden fungerat på ett mycket tillfredsställande sätt och de olika bakgrunderna har visat sig vara till vår fördel och bidragit till en dynamisk process.

Vi vill framföra våra djupaste tack till intervjupersonerna vid fallföretaget Decuma och övriga som har hjälpt oss i vårt arbete. Ett särskilt tack går till vår handledare professor Magnus Lagnevik som bidragit med insiktsfulla idéer och ett trevligt samarbete.

Lund, den 30 maj 2004

Claes Hain

Joakim Jönsson

Anders Petterson

Martin Söderblom

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Definitioner	3
1. Inledning.....	4
1.1 Bakgrund.....	4
1.2 Problemformulering.....	6
1.3 Syfte	6
1.4 Avgränsningar	6
2. Fallföretagspresentation	7
2.1 Nyckelpersoner	8
3. Metod.....	9
3.1 Val av ämne	9
3.2 Inledande arbetsgång.....	9
3.3 Angreppssätt.....	10
3.3.1 Val av perspektiv.....	10
3.3.2 Forskningsansats	10
3.3.3 Val av metod.....	11
3.3.4 Fallstudie	12
3.3.5 Val av företag.....	12
3.4 Val av teori.....	13
3.4.1 Sökord.....	13
3.4.2 Teorikritik.....	13
3.5 Datainsamlingsmetod.....	13
3.5.1 Primärdata	13
3.5.2 Sekundärdata.....	14
3.5.3 Intervjumetod	14
3.5.4 Kritik till datainsamling.....	15
3.6 Analys	15
4. Teori.....	16
4.1 Entreprenörskap	16
4.1.1 Definition	16
4.1.2 Historik.....	16
4.1.3 Faktorer som påverkar entreprenören	19
4.1.4 Entreprenörens förhållande till risk	21
4.1.5 Marknadsförståelse	23
4.1.6 Affärsplan.....	24
4.1.7 Greiners tillväxtmodell.....	25
4.2 Riskfinansiering.....	27
4.2.1 The Death Valley curve.....	27
4.2.2 Finansiärer.....	28
4.2.3 Affärsänglar.....	29
4.2.4 Riskkapitalbolag.....	30
4.2.5 Investeringsstrategier.....	30
4.3 Agentteori	33
4.3.1 Agentkostnader	35
4.3.2 Minimering av agentkostnader.....	35
4.4 Stewardshipteori	38
4.4.1 Antaganden inom stewardshipteori.....	38
4.5 Diskussion kring relationsteorier.....	40
4.6 Affärsplattformen	41

5. Analys.....	44
5.1 Från entreprenörskap till ledarskap.....	44
5.2 Entreprenörerna	47
5.2.1 Marknadsförståelse	50
5.2.2 Förhållande till risk	51
5.3 Riskfinansiering.....	52
5.3.1 Finansieringen i Decuma	52
5.3.2 Riskkapitalet ur olika perspektiv	52
5.3.3 Affärsängeln's investeringsstrategi.....	53
5.4 Entreprenören och riskkapitalets möte	55
5.4.1 Entreprenörens egenintresse.....	55
5.4.2 Informationsspelet mellan entreprenör och riskkapital	55
5.4.3 När målsättningar går isär.....	56
5.4.4 Drivkrafter hos entreprenörerna och riskkapitalets påverkan.....	57
5.4.5 Utspädning av grundarnas ägande och makt	58
5.5 Affärsplattformen	59
6. Slutdiskussion.....	63
6.1 Förslag till vidare forskning.....	65
6.2 Kritik till utförandet av fallstudien	65
7. Källförteckning	67
7.1 Publicerade källor	67
7.2 Muntliga källor	69
7.3 Elektroniska källor.....	70
8. Figurförteckning	71
9. Tabellförteckning	72

DEFINITIONER

Det finns en rad begrepp som används inom entreprenörskaps- och riskkapitalforskning. Dessa har inte alltid exakt samma betydelse, varför vi här har valt att definiera vår syn på begreppen som används.

Entreprenör En person som utnyttjar eller skapar förändring i syfte att generera vinst.

Innovatör Entreprenör som lyckas koppla samman uppfinningar med nuvarande eller framtida marknadsbehov och lyckas tillfredställa dessa behov.

Uppfinnarentreprenör Entreprenör som fokuserar på produkten men ej på marknaden.

Riskkapitalist Ett företag eller en verksamhet som placerar pengar i ett eller flera onoterade företag.

Affärsängel Riskkapitalist som placerar delar av sin egen förmögenhet i ett onoterat bolag.

Kommersialisering Paketera en idé eller produkt på ett sätt som gör att den når marknaden.

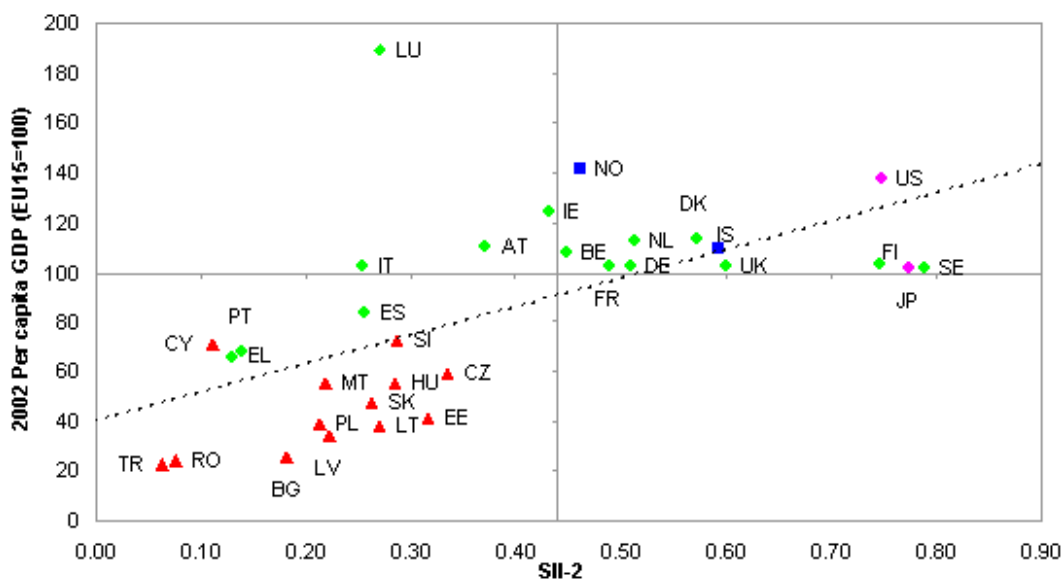
1. INLEDNING

I följande kapitel beskriver vi bakgrunden till uppsatsens problemområde samt problemformuleringen. Syftet med uppsatsen berörs också liksom de avgränsningar som gjorts.

1.1 Bakgrund

Sverige satsar mer än fyra procent av BNP på forskning och utveckling, vilket procentuellt sett är mest i världen (Bergkvist och Petersen, 2003a). De satsade pengarna genererar patenterbar och internationellt konkurrenskraftig teknologi. Sverige ligger på tredje plats på World Economic Forums ranking över länder med högst tillväxtpotential (Sala Ala-Martini, 2003). Förutsättningarna för tillväxt är ideala, men det verkliga resultatet är magert. Sverige har klättrat på rankingen för tillväxtpotential men har samtidigt rasat från femte plats till sjuttonde plats på OECDs välståndsranking, som baseras på ekonomisk aktivitet (Hagén, Olsson, Wiberg & Lundgren, 2003).

En nyligen genomförd undersökning gjord av den amerikanske forskaren Richard Florida visar att Sverige får ett kreativitetsindex som är högre än både USA och övriga EU-länderna (Ericson, 2004). Undersökningen visar tydligt att svenskt näringsliv inte utnyttjar den inhemska potentialen fullt ut. Det finns ett överflöd av tekniska innovationer men de förblir outnyttjade. Figur 1.1 visar en sammanställning av ländernas relativa innovationsförmåga, kallad SII-2, relaterat till köpkraftjusterad BNP per capita. Av diagrammet framgår det tydligt att Sverige ligger i toppen vad gäller innovationsförmågan relativt andra länder, men det framgår också att Sverige har en låg BNP per capita relaterat till denna förmåga.



Figur 1.1 Länders relativa innovationsförmåga, SII-2, det vill säga innovationsförmåga relaterat till BNP per capita 2002. Källa: European Innovation Scoreboard (2003)

Denna utveckling får ses som oroväckande. Sverige är trots allt ett rikt land och enligt FN-organet UNDP, som mäter välfärden i världens länder, ligger Sverige på andra plats efter Norge, tätt följt av Kanada (Bergkvist och Petersen, 2003a). UNDP tar stor hänsyn till mjuka faktorer såsom medellivslängd, hälsovård, utbildning och miljö vilket gagnar Sverige. En möjlig och oroväckande slutsats är att en stor del av den svenska välfärden baseras på dessa mjukare faktorer, vilka har sitt ursprung i Sveriges stora ekonomiska framgångar under 1950 och 60-talen. Sverige skördar fortfarande frukterna från rekordåren, men hur länge till? Storföretagen har länge agerat stöttepelare i den svenska ekonomin, men under de senaste åren har även flaggskeppen i svensk ekonomi hamnat i kriser. Vid sidan av Schweiz och Holland har Sverige det mest storföretagsdominerande näringslivet, medan det finns alltför få små och medelstora företag (Bergkvist och Petersen, 2003b).

Global Entrepreneurship Monitor, GEM startades 1997 av Babson College, USA och London Business School i Storbritannien, i syfte att öka kunskapen om sambandet mellan entreprenörskap och ekonomisk tillväxt. GEM genomför bland annat årliga skattningar av den entreprenöriella sektorn för en rad länder. GEMs studie från 2000 visar att i Sverige försökte 2 procent av de som var i arbetsför ålder att starta eget företag. Motsvarande siffra i till exempel USA var vid tidpunkten för undersökningen 10 procent. (Delmar & Aronsson, 2001)

Under lågkonjunkturen i början av 90-talet tvingades storföretag, till följd av ekonomiska svårigheter, att sälja delar av företaget. Avsaknaden av små och medelstora företag gjorde att teknologin såldes till utländska företag och investerare istället för att omvandlas till produktion och arbetstillfällen i Sverige (Bergkvist och Petersen, 2003a).

Ett högkostnadsland som Sverige måste ägna sig åt en produktion med högt förädlingsvärde, vilket kräver tillgång till kompetent arbetskraft, inte minst inom avancerad teknologi (Invest in Sweden, 2003). Brist på teknologi är inte ett problem för Sverige men idag saknas den affärskompetens som behövs för att kommersialisera det rika utbudet av teknologi. Sveriges problem är att forskningens framsteg inte omvandlas till skapandet av nya företag. Det saknas dels driftiga entreprenörer, men även riskkapitalister som, förutom kapital, har djupgående kunskap om de branscher de investerar i. Entreprenörer som startar företag baserade på tekniska innovationer och som är finansierade av okunnigt riskkapital bär väldigt höga risker.

Åtta av tio idéer stupar när de testas på marknaden (Bergkvist och Petersen, 2003a). Men de företag som lyckas med kommersialisering ger ökad sysselsättning och tillväxt i framtiden. Vad är det som gör att vissa företag lyckas? Är deras affärsidé och teknikplattform överlägsen eller är det andra faktorer, såsom entreprenören och riskkapitalisten, som påverkar resultatet?

1.2 Problemformulering

Utifrån inledningens resonemang ämnar vi skildra vad som gjort att ett teknikföretag lyckats kommersialisera sin idé. Detta leder oss fram till följande frågeställningar:

- Vilka är faktorerna som gjort att företaget nått marknaden med sin idé?
- Vilken roll har entreprenören spelat i processen att gå från idé till kommersialisering?
- Vilken roll har riskkapitalisterna spelat för framgången förutom den monetära insatsen?
- Hur har relationen mellan entreprenör och riskkapitalisten karaktäriserat sig fram till kommersialiseringen?

1.3 Syfte

Uppsatsens huvudsyfte är att utifrån en företagsekonomisk ansats analysera och skapa förståelse för processen som en entreprenör och dess verksamhet genomgår fram till kommersialiseringen samt vilken roll riskkapital spelat fram till denna punkt.

Resultatet av denna studie kommer att kunna användas för att få en bild av de krav som ställs på entreprenörer och dess verksamhet för att nå kommersialisering, samt hur relationen med riskkapitalisten kan hanteras.

1.4 Avgränsningar

I detta arbete har vi studerat Decuma, ett företag startat av tre verksamma matematiker vid Lunds Tekniska Högskola. Företaget har sin affärsidé baserad på en patenterbar teknikplattform. Den utveckling som företaget genomgått får ses som typisk för ett FoU-projekt, men de teoretiska modeller som används är av en generell karaktär och inte specifika för FoU-området.

Vi kommer specifikt att titta på vilken roll grundare, riskkapitalist och VD spelat för att Decuma har lyckats genomföra sin kommersialisering. Dessa personer har valts ut på grund av att deras roll får ses som essentiell för kommersialiseringprocessen.

Vid framläggandet av teorier kommer avgränsningar vid behov att göras med hänsyn till den tidsavgränsning vi gjort; det vill säga fram till och med kommersialiseringen.

Tyngdpunkten i arbetet har lagts på entreprenörens situation, framförallt i relationen till riskkapitalisten. Detta har gjorts på grund av att perspektivet sällan tidigare antagits, och att det utgör ett kunskapsbidrag till entreprenörskapsforskningen.

2. FALLFÖRETAGSPRESENTATION

Idén bakom Decuma föddes under ett examensarbete för telekomföretaget Ericsson, vilket gick ut på att titta på färdiga produkter för handskriftstolkning. Ericsson ville ta reda på möjligheterna för tillämpning av tekniken i mobiltelefoner. Den befintliga teknologin utvecklades sedan vidare och tre matematiker vid Lunds Tekniska Högskola grundade Decuma under hösten 1999.

Decuma har lyckats utveckla programvara för handskriftstolkning genom tillämpning av en patenterad algoritm. Produkterna har implementerats till flera plattformar och däribland Pocket PC och Palm OS. Programvaran gör det möjligt för användaren att skriva på mobila apparater på samma sätt som med papper och penna. Programvaran tolkar skriften till tecken och texten kan lagras i handdatorn eller mobiltelefonen. Mjukvaran har hittills tagits fram för kinesiska, japanska och latinska tecken, men då företaget främst riktat sig till den asiatiska marknaden har de japanska och kinesiska teckentolkningarna varit i fokus. För att närmare beskriva tekniken bakom Decuma följer nedan en redogörelse från en av grundarna, Kalle Åström: (SSBAktuellt, 2003)

”När man skriver (ritar) på tryckkänsliga skärmar samplas pennspetsens position (x,y) cirka 50 gånger per sekund. På så sätt får man en parametriserad kurva samplad vid ett antal diskreta tidpunkter. Man kan om man vill betrakta den kurva som genereras av linjär interpolation mellan dessa samplingspunkter. Målet för handskriftsigenkänning är att tolka (klassificera) sådana kurvor. Man vill helt enkelt känna igen vilken bokstav man har skrivit in. Detta är ett klassiskt mönsterigenkänningsproblem. Man har ett antal klasser och vill konstruera en klassificerare som givet en kurva anger vilken klass den tillhör. Man vill att klassificeraren skall göra rätt så ofta som möjligt. På ett lite bredare plan handlar det om att tillverka produkter som gör att det blir så lätt som möjligt att mata in text på en handdator eller mobiltelefon. För att lyckas med detta krävs en hel del forskning och utveckling på användargränssnitt. Språk, lingvistik är andra kunskaper som är viktiga i utvecklingsprojekten. Ursprungstekniken bygger på geometriska invarianter. Man representerar kurvorna med särdrag som är invarianta (oberoende) av omparametriseringar, translationer, skalförändringar och eventuellt andra transformationer. På så sätt räcker det att lagra information från ett inskrivet tecken och ändå känna igen tecken som är ganska olika. Resultatet blir en snabb igenkänningsalgoritm som kräver mycket lite data. Under de år som Decuma har utvecklats har företaget utvecklat och patenterat en rad nya tekniker. Flera av dessa handlar om användargränssnitt.”

2.1 Nyckelpersoner

I vårt arbete har vi intervjuat ett antal personer på fallföretaget Decuma. Dessa personer vill vi nu presentera för att ge en bild av personernas bakgrund. De benämningarna som personerna här ges är de som kommer användas uppsatsen igenom.

- Grundaren** Rikard Berthilsson är en av huvudpersonerna bakom Decuma och den som vi identifierat som mest drivande bland grundarna. Berthilsson disputerar under hösten 1999 och under början av år 2000 börjar Decuma ta form med Berthilsson som VD.
- Grundarna** Grundarna av Decuma är Gunnar Sparr, Kalle Åström och Rikard Bertihlsson som alla är verksamma vid institutionen för matematik vid Lunds Tekniska Högskola. Gunnar Sparr är professor och Kalle Åström är docent, båda inom matematik.
- VD:n** Roger Larsson tillträdde som verkställande direktör för Decuma under 2001. Han har mer än 20 års erfarenhet som VD för tillväxtföretag som varit verksamma i Skandinavien, Europa, Japan och Kina inom företrädevis högteknologiska branscher.
- Affärsängel** Mikael Karlsson är grundare och styrelseordförande för Axis Communications. Han är utbildad civilekonom vid Handelshögskolan i Stockholm. Mikael Karlsson har ett privat investmentbolag där han investerat i en rad utvecklingsföretag, däribland Decuma. Under 16 år var han VD för Axis och han tog företaget ut på en global marknad och var ansvarig för den strategiska utvecklingen. Han lämnade VD-posten 1999.

3. METOD

I detta kapitel behandlas och motiveras valet av ämne, metodologiska tillvägagångssätt, perspektiv och teori. Kritik mot dessa val ges också och de olika delarna värderas efter styrkor och svagheter.

3.1 Val av ämne

Efter att ha närvarat vid föredrag med bland annat Marcus Wallenberg, Jonas Birgersson, Johan Staël von Holstein och Klas Eklund kunde vi se ett mönster. Alla dessa föredragshållare tryckte på att det finns ett stort behov av nya företagsetableringar - detta för att stärka Sveriges sysselsättning och tillväxt.

Efter att även ha studerat en rad undersökningar om entreprenörskapet i Sverige, som påpekade överflödet av tekniska idéer som förblir outnyttjade, fastnade vi för att studera vad det är som gör att vissa företag lyckas med kommersialiseringen av en teknisk produkt, samt entreprenörens och huvudfinansiärens betydelse för denna.

3.2 Inledande arbetsgång

Den inledande fasen till denna uppsats ägnade vi till att ta del av det som redan skrivits inom området. Vi sökte efter information främst på Internet via Lunds Universitets databaser Lovisa och Elin samt i databasen Affärsdata. Vi försökte ha en öppen och ofärgad ansats då vi sökte och läste artiklar och litteratur. Vi fastnade dock snabbt för boken "Entrepreneurship and Small Businesses" (Burns, 2001), då denna bok presenterar många teorier som vi trodde kunde hjälpa oss i att lösa den angivna problemformuleringen. Samtidigt som vi sökte efter litteratur och artiklar började vi fundera på ett lämpligt fallföretag där vi kunde genomföra vår undersökning. Vi kontaktade VentureLab på Ekonomihögskolan i Lund och fick där tips om att ta kontakt med Thomas Frostberg, chefredaktör och ansvarig utgivare på tidningen Rapidus¹. Thomas Frostberg gav oss, med hjälp av sin goda inblick i Öresundsregionens tillväxtföretag, förslag på några lämpliga företag som passade våra kriterier. Via dessa förslag fann vi Decuma och tog kontakt med företaget. Decuma visade stort intresse för vårt arbete och detta gjorde att vi snart efter den initiala kontakten kunde genomföra intervjuer med de personer vi var intresserade utav.

För att få en god grund inom ämnesområdena småföretagande, entreprenörskap och riskkapital kontaktade vi på ett tidigt stadium professor Hans Landström för en intervju inom ämnena (Hans Landström, 2004). Intervjun gav oss en god grund inom ämnesområdena och skulle visa sig ha en stor betydelse för vårt fortsatta arbete med studien. Vi närvarade också vid ett föredrag med 6:e AP- fonden, vilket gav oss en god inblick i hur riskkapital fungerar i Sverige (Olofsson, 2004).

¹ Rapidus är en tidning som förmedlar nyheter om tillväxten i Öresundregionen (www.rapidus.se).

3.3 Angreppssätt

3.3.1 Val av perspektiv

För att tydliggöra det övergripande synsättet för en uppsats är det viktigt att definiera ur vilket eller vilka perspektiv undersökningen görs. Perspektiv innebär på vilket sätt forskaren väljer att se på det fenomen som undersöks. Undersökningen får i och med detta en skarpare fokus och en klarare struktur (Wiedersheim & Eriksson, 1997).

Studier som hittills gjorts inom entreprenörskap och riskkapital har på olika sätt bidragit till att öka förståelsen för hur entreprenörer och riskkapitalister samverkar. Ett alternativ är att inta riskkapitalistens perspektiv, vilket också är ett relativt vanligt perspektiv bland den forskning som hittills bedrivits (Arthurs & Busenitz, 2003). Ett annat perspektiv skulle vara att se på lagar och regleringar som eventuellt försvårar entreprenörskapet i landet, men detta rör sig utanför det företagsekonomiska kunskapsområdet.

Det perspektiv vi valt att anta i denna uppsats är entreprenörens perspektiv. Entreprenörer till unga potentiella tillväxtföretag står inför en rad viktiga beslut som är avgörande för företagets framtid. Några av dessa viktiga beslut rör finansieringen av verksamheten genom riskkapitalister och hanterandet av relationerna till dessa. Anledningen till att vi valt entreprenörens perspektiv är att detta synsätt tidigare sällan antagits. Ytterligare en anledning till detta val är att ett sådant perspektiv kan fungera som en god hjälp för entreprenörer som funderar på att ta sin idé eller uppfinning till marknaden och ge vägledning.

Vad som är viktigt att inse med avseende på val av perspektiv är att samtidigt som fokuseringen är till hjälp vid problemformulering kan det lika väl verka som ett hinder för den verkliga kunskapsutvecklingen (Lundahl & Skärvad, 1999). Perspektivet har vi därför sett som vägledande, men inte som ett hinder för att anta andra aktörers position där detta är befogat.

3.3.2 Forskningsansats

Det finns framförallt två olika strategier för att producera kunskap. Dessa är induktiv och deduktiv metod. Vid den deduktiva strategin, som är mest förknippad med den kvantitativa metodansatsen, utgår forskaren från den befintliga teorin och tillämpar den empiriskt. Denna strategi kallas också för *bevisföringens väg*. Genom att läsa in sig på teorier skapas förväntningar hos forskaren för vad som sedan ska studeras på fältet. Vid användning av induktiv strategi utgår forskaren från empiri, det vill säga den data som kommer från studien, och försöker sedan skapa nya teorier. Detta kallas även för *upptäckens väg*. Viktigt för denna strategi är att forskaren ger sig ut i fältet förutsättningslöst och med öppna ögon över vad som ska studeras. (Andersen, 1998)

Inledningsvis antog vi en deduktiv ansats då vi genomförde en litteraturstudie på vilken vi baserade vår inledande intervju, men frågor som inte hade teoretisk grund

ställdes även – vilket har mer karaktären av en abduktiv ansats. Dock märkte vi att de problemformuleringar som vi hade, framförallt inom relationen mellan entreprenören och riskkapitalisten, inte kunde besvaras av de teorier vi utgått från. Detta ledde till att vi definitivt antog en abduktiv ansats. Med abduktiv ansats menas att, precis som med induktiv strategi, utgå från empiri men att inte avvisa teorier (Alvesson & Sköldberg, 1994). Teorier kan på så sätt verka som inspirationskälla såväl före som under analysen av empirin. Således sker det hela tiden en alternering mellan teori och empiri.

Den abduktiva ansatsen anser vi vara mycket lämplig att använda i vår uppsats då frågorna vi utreder är komplexa och inte har en fullt utvecklad och beprövad teoretisk grund.

3.3.3 Val av metod

Inför en undersökning skall ett val göras angående vilken typ av metod som ska användas eftersom olika metoder ger olika typer av insamlad data och kräver olika arbetssätt. De två vanligaste metoderna är kvantitativ och kvalitativ metod. Kvantitativ metodansats innebär att beskriva och förklara något som är mätbart. Kvalitativ metodansats är en metod som inte ger mätbara resultat utan syftar till att beskriva och analysera beteenden hos enskilda undersökningsenheter. Exempel på kvalitativa data är attityder, värderingar och föreställningar (Lundahl & Skärvad, 1999).

Ambitionen med denna uppsats är att studera ett företag med en teknisk innovation som behövt externt kapital till sin kommersialisering. Frågan vi har ställt är vilken betydelse de olika aktörerna: entreprenören, riskkapitalisten eller annan nyckelperson spelat för kommersialiseringen. Eftersom det finns flera möjliga anledningar till kommersialiseringens framgång, vilka är svåra att på förhand identifiera, lämpar det sig bäst att använda sig av kvalitativ metodansats.

Nackdelen med kvalitativ metodansats är att den är resurskrävande (Jacobsen, 2002). Det finns inte tid att göra djupintervjuer med flera personer från fallföretaget och riskkapitalbolaget. Detta gör att endast ett fåtal personer nås, varför det är viktigt att ställa sig frågan om de intervjuade personerna är representativa för andra än sig själva (ibid). Det är denna typ av generaliseringsproblem som gör att utredningar som bygger på kvalitativ metodansats får problem med den externa giltigheten. Med detta i åtanke är vårt syfte inte att resultatet skall kunna generaliseras utan snarare att det ska ge en bild av en kommersialisering och hur den påverkas av dess viktigaste aktörer.

Svårigheter kan också uppstå i tolkningen av all den komplexa information som erhålls vid till exempel intervjuer (ibid). Trots de nackdelar med kvalitativ metodansats som här har presenterats anser vi att fördelarna överväger nackdelarna och därmed använder vi oss av kvalitativ metodansats.

3.3.4 Fallstudie

Fallstudie är det vanligast förekommande sättet för att genomföra en kvalitativ studie. Med fallstudie menas en undersökning som endast omfattar ett eller ett fåtal fall, vilka undersöks i detalj och i flera dimensioner. Fallstudier är lämpliga att använda när forskaren försöker förklara ett fenomen på djupet och i ett sammanhang. (Lundahl & Skärvad, 1999)

Den aktörsorienterade fallstudien vi valt att genomföra ger oss möjlighet att intervjua personer som haft olika roller i kommersialiseringen av Decumas produkt. De personer vi har intervjuat har vi identifierat som signifikanta aktörer i kommersialiseringen. Med fallstudien vill vi exemplifiera en genomförd kommersialisering och framförallt de signifikanta aktörernas roll i denna. Vidare vill vi se hur detta skeende kan förklaras av de teorier vi använt oss av.

Anledningarna till att vi valt att studera ett fallföretag är att vi velat gå på djupet då detta ger bäst förutsättningar för en djup och aspektrik studie (ibid).

Den fallstudie som vi genomfört är utöver aktörsorienterad även en förloppsstudie då vi sett till förloppet fram till kommersialisering. Valet av en förloppsstudie framför en ögonblicksstudie är motiverat i att denna ger bäst förutsättningar till att förstå denna utveckling. (ibid)

3.3.5 Val av företag

Innan undersökningen inleddes satte vi upp ett antal kriterier som fallföretaget behövde uppfylla för att vara aktuellt för vår studie. Våra urvalskriterier var att det skulle vara ett företag som lyckats kommersialisera en produkt på marknaden. Idén skulle även härstamma från en entreprenör som med extern hjälp lyckats kommersialisera produkten. Vidare skulle företaget ha varit verksamt under tillräckligt lång tid för att vi skulle kunna analysera kommersialiseringsprocessen, men det skulle inte heller vara alltför gammalt då nyckelhändelser då kanske har glömts bort.

När vi sökte efter företag som skulle passa in på dessa kriterier fann vi att dessa var svåra att finna. Främst på grund av att företaget skulle härstamma från en teknisk idé, vidare att de skulle ha lyckats med implementeringen av produkten på marknaden, samt att vi behövde få kontakt med den mest aktive riskkapitalisten till företaget.

Decuma blev det företag som uppfyllde våra krav och som visade intresse för vår studie. Företagets geografiska lokalisering bidrog till vårt val då detta underlättade för oss att utföra intervjuer på plats i Lund.

Valet av ett fallföretag stärks ytterligare av att Decuma kan ses som typiskt då det gäller FoU-företag. Vårt val att se till de signifikanta aktörernas förmåga att uppnå ett visst resultat (kommersialiseringen) och att detta har gett upphov till problematiska frågor motiverar ytterligare valet av fallföretaget Decuma (Lundahl & Skärvad, 1999) – då detta företag uppvisar dessa karaktäristika.

3.4 Val av teori

Ämnesområdet vi studerat är och har varit väldigt fragmenterat genom åren och många forskarskolor har berört ämnet och dess fenomen. Vi har valt att fortsätta i de företagsekonomiska teoriernas spår, men har även valt att beröra teorier som tidigare hanterats av beteendevetare.

För att finna relevant teori för vår uppsats har vi tagit stor hänsyn till vetenskaplig förankring, vilket innebär att hänsyn tagits till aktualitet, tillförlitlighet och författare. Naturligtvis var även teoriernas relevans för vårt syfte med uppsatsen något som vi tog hänsyn till.

Teorierna härstammar från en mängd olika källor. Vi har kontaktat ledande professorer inom ämnet såsom Hans Landström och Per Davidsson, för att få uppslag om relevant litteratur. Dessa kontakter gav oss uppslag till en rad artiklar och publicerade rapporter.

De teorier vi använder i undersökningen kan härledas till de nyckelpersoner samt deras samspel i det fenomen vi studerar. Teorin vi använt oss av analyserar både dessa personer för sig och deras relation och samspel med varandra.

Teorierna kommer att motiveras löpande där ett behov finns då dessa behandlas i teoriavsnittet.

3.4.1 Sökord

Vid sökning av litteratur har vi använt sökord som: *patent, innovation, tillväxt, riskkapital, venture capital, affärsängel, business angel, entreprenör, entreprenörskap, småföretag, agent, agent theory* och *stewardship*.

3.4.2 Teorikritik

Då en stor del av forskningen inom det ämnesområdet vi valt bedrivs i USA, har teorierna skapats utifrån förutsättningar som råder i det amerikanska samhället. Detta kan innebära att de teorier vi tillämpat ej används i sina rätta förhållanden. Det finns också en del metodologiska problem associerade med en del av teorierna. Teorierna kommer att kritiserars löpande då de behandlas i teoriavsnittet.

3.5 Datainsamlingsmetod

3.5.1 Primärdata

Då vi valt att göra en kvalitativ studie har det varit väldigt viktigt med insamling av primärdata. Med primärdata menas att vi som forskare samlar in information för

första gången. Vid insamling av primärdata kan man även skräddarsy insamlingen så att den passar problemställningen. Metoderna man främst använder vid insamling av primärdata är intervju, observation och frågeformulär. (Jacobsen, 2002) Vi har dock valt att fokusera på intervjuer som huvudsaklig samlingsmetod, då vi anser att detta är det bästa sättet för oss att finna svar på vår problemställning.

3.5.2 Sekundärdata

Sekundärdata är data som redan tidigare samlats in, bearbetats och sammanställts av någon annan än forskaren själv. Nackdelen med detta är att informationen ofta har insamlats för ett annat ändamål och kan vara bearbetad av insamlaren på ett subjektivt sätt. Fördelen är dock att sekundärdata är lättillgänglig och inte kräver lika mycket tid att samla in som primärdata. (Jacobsen, 2002) Den sekundärdata vi använt oss av i studien är främst böcker, artiklar och rapporter skrivna av forskare inom ämnet.

Vi har varit kritiska och hela tiden ifrågasatt de sekundära källor vi använt oss av. Detta på grund av att upphovsmannen kan ha tolkat och bearbetat data på ett icke objektivt sätt som i så fall skulle snedvrída de slutsatser vi kommer fram till.

3.5.3 Intervjumetod

Vi genomförde tre djupintervjuer på vardera 1,5 till 2 timmar, samt vid behov kompletterade vi dessa med uppföljning via telefon.

Vår intervjumetod var den öppna individuella intervjun. Denna innebär att forskaren och respondenten samtalar öppet i en vanlig dialog. Respondenten får då tala och berätta relativt obehindrat samtidigt som forskaren antecknar och/eller gör bandupptagning. (Jacobsen, 2002)

Vi valde att spela in varje intervju och att vara 2-3 personer närvarande vid dessa tillfällen. Detta gjordes för att en av oss skulle kunna hålla i konversationen och ställa relevanta frågor, medan den andre (och tredje) kunde observera och föra anteckningar.

De personliga intervjuerna beslutade vi att göra med de tre personer som vi identifierat som signifikanta aktörer inom fallföretaget. Dessa var grundaren, den externa VD:n och riskkapitalisten. Detta urval av personer baseras på att Decuma är ett litet företag med 20-25 anställda. Därmed var de signifikanta aktörerna i kommersialiseringen inte fler. Den riskkapitalist som vi valde att intervjua var den som vi identifierade som den av finansiärerna som tagit den mest aktiva rollen utöver sitt finansiella engagemang.

Vi genomförde intervjuerna på respondenternas arbetsplatser. Fördelen med detta är att respondenten känner sig tryggare och bekvämare på denna plats än om vi valt en annan.

Vi är medvetna om intervjufrågornas betydelse för materialet man får in. Detta har vi försökt påverka genom att vara väl inlästa i ämnet och genomarbetat intervjuguiderna

inför varje intervju, men även genom att ha en öppen inställning till att avvika från guiden.

Intervjuns innehåll utgick alltså ifrån en väl genomarbetad intervjuguide med relevanta frågor till den undersökning vi gör. Strukturen på intervjun kan delas in i tre faser. Inledningsvis diskuterade vi allmänt och ställde öppna frågor. Detta för att få en grundläggande bild av respondenten samtidigt som vi ville att respondenten skulle få förtroende för oss. Sedan övergick vi på mer konkreta frågor för vår undersökning. Avslutningsvis återgick vi till en del frågetecken som uppstått under intervjun samt avslutade intervjun på ett öppet sätt för att få respondenten positivt inställd för en uppföljningsintervju.

Vi genomförde även en expertintervju med professor Hans Landström vid Ekonomihögskolan, Lunds Universitet. Detta gjordes för att ta del av hans expertkunskap inom området och få tips på relevant litteratur och undersökningar. Det gav oss även möjlighet att få en grundläggande bild av området. Intervjun genomfördes på liknande sätt som intervjuerna med nyckelpersonerna i undersökningen. Skillnaden var att betoningen lades på att få en övergripande bild av problemet.

3.5.4 Kritik till datainsamling

Nackdelen med bandade intervjuer är att respondenten kan känna sig obekvämt i en sådan situation. (Jacobsson, 2002). Vi tyckte dock att fördelarna med att banda intervjuerna klart övervägde nackdelarna. Respondenterna var även positivt inställda till bandningen, bland annat för att intervjun inte skulle feltolkas.

Vi är även medvetna om den intervjuareffekt en personlig intervju ger upphov till. Dels kan respondenten bli negativ till obekväma frågor, och dels kan det finnas risk för att intervjuaren påverkar respondenten till att svara på ett visst sätt genom ledande frågor. Detta försökte vi bland annat förebygga genom att ha öppna frågor där respondenten fick möjlighet att utveckla sina svar.

3.6 Analys

Vi använde oss av bandupptagning för att kunna analysera intervjuerna på ett bättre sätt och inte misstolka den information vi fått. För att inte citera och tolka informationen fel valde vi att transkribera hela intervjuerna. Detta gjordes för att bearbetningen och tolkningen av intervjun skulle få så hög tillförlitlighet som möjligt och göra materialet hanterbart och tolkningsbart. Vidare har vi valt att presentera våra analyser och slutsatser i samband med citat och beskrivningar. Detta för att förtydliga våra slutsatser och visa på deras empiriska förankring; det fullständiga materialet har karaktären av råmaterial och skulle inte utgöra intressant eller givande läsning i sig. Vi har valt att bygga analysen kring våra frågeställningar och de nyckelhändelser som är grunden för våra problemformuleringar. De tolkningar vi gör är i syfte att belysa och förstå situationerna och händelserna som är beskrivna. Vi anser oss ha hittat en balans mellan beskrivning och tolkning som gör att analysen får ett högt läsvärde och som gör att sammanhanget alltid är tydligt.

4. TEORI

Teorikapitlet inleds med en beskrivning av entreprenörskap och en historisk återblick i hur området studerats genom åren. Av beskrivningen av forskningen kommer det att framgå att ämnesområdet är och har varit väldigt fragmenterat genom åren och att många forskarskolor berört ämnet och dess fenomen. Vi har valt att fortsätta i den företagsekonomiska skolans spår, men har även valt att beröra delar som tidigare hanterats av beteendevetare. På grund av detta har vi valt att dela upp teoristudierna i fyra huvudområden. Dessa är entreprenörskap, riskfinansiering, relationsteori och företagsanalys i form av Klofstens (2002) affärsplattform för nyetablerade företag.

4.1 Entreprenörskap

4.1.1 Definition

Genom åren har det förekommit en rad definitioner på vad en entreprenör är för person. Definitionen som vi fastnat för och som vi använt oss av i den här uppsatsen är hämtad från Paul Burns bok *Entrepreneurship and Small Businesses* (Burns 2001) och lyder:

”Entrepreneurs use innovation to exploit or create change and opportunity for the purpose of making profit. They do this by shifting economic resources from an area of lower productivity to an area of higher productivity and greater yield, accepting a high degree of risk and uncertainty in doing so.” (ibid)

4.1.2 Historik

Begreppet entreprenörskap härstammar från franskans ”entrepreneur” och omskrevs för första gången i ordboken *Dictionnaire de la langue française* 1437. Här refererade ordet till ”en person som är aktiv och får något gjort” (Landström, 2000). I England fanns under lång tid inget synonymt begrepp utan istället användes ordet ”undertaker” för en person som var riskbenägen. Richard Cantillon (1680-1734) och Jean Baptiste Say (1767-1832) är de som allt som oftast får äran för att vara de som först introducerade entreprenörskap i ekonomiska sammanhang under 1700- och 1800-talen. Says stora bidrag till entreprenörskapet var att han bröt den rådande trenden inom den klassiska nationalekonomin genom att ägna entreprenörskapets roll för ekonomin stor betydelse och genom att han sammanförde mycket av kunskapen som fanns inom området vid tiden. Say såg på entreprenören som en ”katalysator” som bedömer behoven och kombinerar produktionsmedel för att producera varor. I slutet av 1800-talet försköts intresset för entreprenörskap från Europa till USA eftersom entreprenören i den nyintroducerade neoklassiska nationalekonomin sågs som passiv utan möjlighet att kunna påverka enskilda individers beslutsfattande. I USA fanns det dock några ekonomer som fortsatte arbetet och utvecklade forskningen inom entreprenörskap samtidigt som landet höll på att utvecklas till en industriell stormakt. De tre största forskarna under den här

tiden var Francis Walker (1840-1897), Fredrick Hawley (1843-1929) och John Bates Clark (1847-1938). De amerikanska forskarna gjorde en tydlig åtskillnad mellan entreprenören och kapitalisten eftersom denna särskiljning var vanligt förekommande vid företagsetablering i USA. (Landström, 2000)

Den kanske allra störste inom entreprenörsforskningen var Joseph A. Schumpeter (1883-1950). Trots tidigare forskares insatser hade entreprenörskapet vid den här tiden fortfarande inte blivit antagen som en central del inom den ekonomiska teorin. Schumpeter var samhällsvetare och växte upp i Österrike. Han producerade flera verk under sitt liv. Det mest kända, och det första där Schumpeter behandlar entreprenören är *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* (1912, andra upplagan 1926) eller *The Theory of Economic Development* (1934) som den engelska versionen av den andra upplagan heter. I boken utvecklar Schumpeter en ny ekonomisk modell där han kompletterar jämviktsteorin inom nationalekonomin. I ett av kapitlen behandlar Schumpeter entreprenörskapsteori. Schumpeter tar utgångspunkt i att det är finns ett flöde av varor från råvaror, produktion till konsumtion, samtidigt som det finns ett motsatt monetärt flöde. Systemet befinner sig i jämvikt varför flödena upprepas kontinuerligt. Förändringar förekommer dock, men aktörerna anpassar sig så fort de får kännedom om dessa varvid jämviktsläget återuppstår. Radikala förändringar förekommer också, om än mindre frekvent, och innebär att nya kombinationer av de resurser som finns till förfogande utvecklas. Resultatet av detta blir nya marknader, nya insatsvaror, nya produktionsmetoder, nya produkter eller nya organisationer. Det är i det här skedet som Schumpeter visade att entreprenören har en speciell roll. Entreprenörens roll blir att bryta tidigare mönster och jämvikter. Uppgifterna för en entreprenör är inte varaktiga utan Schumpeter menade att det enbart är när faktorerna kombineras för första gången som entreprenörskap utövas. För att ha möjlighet att åstadkomma radikala förändringar menade Schumpeter också att det krävs att entreprenören har makt över produktionsmedlen. Här introducerade Schumpeter betydelsen av krediter för entreprenören och kapitalistens betydelse för att överföra köpkraft till entreprenören. (Swedberg, 1994)

Schumpeters tankegångar har ifrågasatts på grund av industrisamhällets framväxt och den ökade fokuset på forskning och utveckling. Innovation fick inte samma betydelse och entreprenörskapets kännetecken ändrades därmed. Två huvudinriktningar växte fram under den post-schumpeterianska tiden: Harvard-traditionen och Human-action-traditionen.

Harvard-traditionen byggde sina tankar kring Schumpeters verk och var eniga om att entreprenörskapet innehöll tre dimensioner. Liksom Schumpeter menade dessa att entreprenörskap var kopplat till förändringar i det ekonomiska systemet. Entreprenörskapet innebar också skapande av organisationer. Speciellt menade Chandler att entreprenörskapet var förbundet med ”skapandet av förutsättningar som är nödvändiga för att kommersialisera innovationer” (Landström, 2000). Den sista dimensionen, enligt Harvard-traditionen var att entreprenörens uppgift var att generera vinst genom produktion och distribution av tjänster.

Human-action-traditionen kallas också för den österrikiska skolan och inom denna menade man att ojämvikten på marknaden bryter upp företagets referensramar vilket gör det svårt att planera verksamheten. Lösningen till detta fann Ludwig von Mises (1881-1972) genom myntandet av begreppet ”human-action”. Med detta menade Mises att det finns en del människor eller snarare entreprenörer som är alerta på att

identifiera imperfektioner på marknaden och som koordinerar resurser på ett effektivare sätt för att på så sätt skapa jämvikt. (Landström, 2000)

Inom dagens nationalekonomi är det framförallt två personer som är framträdande. Mark Casson är en av dessa och han menar att entreprenören är en person som ”specialiserar sig på att fatta välavvägda beslut avseende koordinering av knappa resurser” (ibid). Den andre är William Baumol och han håller sig till den schumpeterianska synen på entreprenörskap även om han också inkluderar en imitativ syn på entreprenören där denne överför nya idéer till andra företag eller andra geografiska marknader. (ibid)

Under de senaste 50 åren har forskningen kring entreprenörskap skiftat från att ha drivits fram inom nationalekonomin till att drivas fram av beteendevetenskapliga företrädare. Den förste som gjorde detta var David McClelland (1917-1998). I sitt arbete kom han fram till att arbetsviljan beror på tre behov: prestationsmotiv, relationsmotiv och maktmotiv. Hans hypotes var att befolkningens motivations- eller prestationsnivå är det som gör att en region eller ett land utvecklas mer dynamiskt än andra. Entreprenören har därför en central roll i utvecklingen, enligt McClelland. McClellands arbete har legat till grund för vidare studier om entreprenörens egenskaper. Dessa studier kan delas upp i en analytiskt orienterad och en psykoanalytiskt orienterad forskning, beroende på forskningstradition.

Inom den analytiskt orienterade har det företagets en stor mängd studier för att kartlägga särskilda egenskaper hos entreprenören. Bland de mest centrala av dessa, förutom prestationsmotivet är ”locus of control”, vilket är entreprenörens uppfattning om i vilken utsträckning han/hon har kontroll över situationen. Intern ”locus of control” är något som entreprenörer besitter och innebär att han/hon har kontrollen och att de egna besluten och handlingarna är det som avgör framtiden. I övrigt har den analytiskt orienterade forskningen tagit fram en uppsjö av motiv och egenskaper som är signifikanta för entreprenören. Detta har mötts av omfattande kritik, då kritikerna menar att antalet har blivit alltför stort och att individens motiv inte är konstanta över tiden samt att de varierar mellan enskilda individer.

Inom den psykoanalytiskt orienterade forskningen har man också utgått från att en individs beteende bäst förstås genom ett antal inre drivkrafter. Skillnaden ligger i att man inom detta synsätt anser att drivkrafterna anses uppstå tidigt i livet. Inom dagens beteendevetenskapliga forskning finner man fyra huvudteman som fokuserar på entreprenören som individ (ibid):

- Fokus på individen
- Fokus på självtillit
- Fokus på individens fria val
- Fokus på den kulturella och sociala kontexten

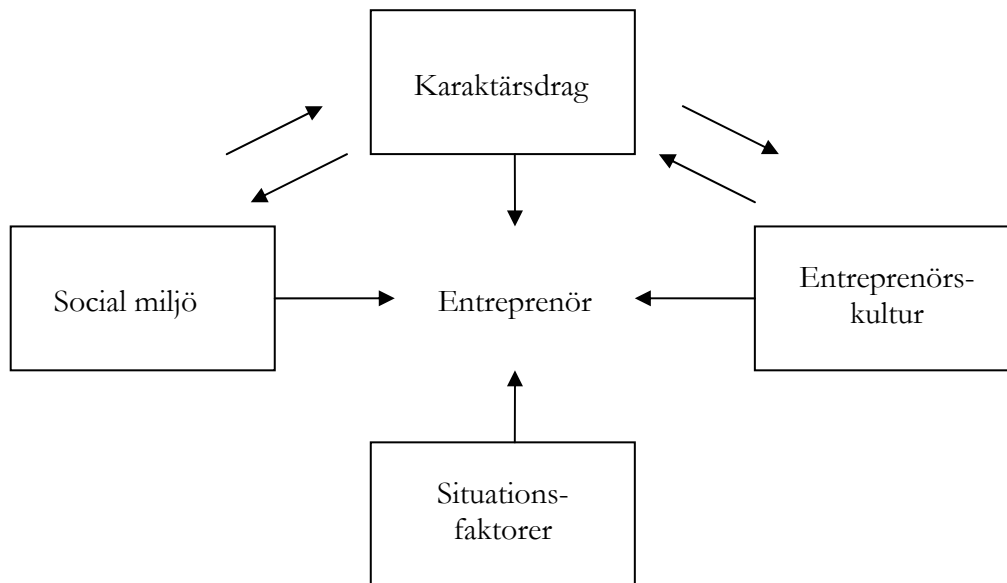
Under 1970-talet började andra forskningsinriktningar att intressera sig för entreprenörskap. Detta kom att kallas för ”management studies” och det var speciellt hos företagsekonomer som intresset väcktes. Inom denna forskning fokuserades det snarare på processen än individen. Tidigare forskning hade svarat på frågor som: *Vad* händer när entreprenören handlar? *Vem* är entreprenören? eller *Varför* handlar entreprenören? ”Management studies” ställer istället frågor som: *Hur* utvecklas entreprenörskap? Forskningen inom detta har lett fram till en större mängd

handböcker för hur man exempelvis startar ett företag och hur man anskaffar kapital. (ibid)

Dagens forskning inom entreprenörskap är väldigt fragmenterad och innefattar många olika ämnesdiscipliner. Entreprenörskapsforskningen har således blivit multidisciplinär och sträcker sig allt ifrån att studera geografins betydelse till att studera nätverks betydelse för framgångsrikt entreprenörskap. (ibid)

4.1.3 Faktorer som påverkar entreprenören

Det finns en mängd faktorer som influerar entreprenören då denne ska starta upp och sedan få en verksamhet att växa. Meningarna går dock isär om entreprenörer är födda med dessa eller om de snarare är ett resultat av miljö. En god modell som tar upp många olika influenser, både medfödda och skapade, är påverkansmodellen (Burns 2001, s 25).



Figur 4.1.3. Faktorer som påverkar entreprenören. Källa: Burns 2001, s 25.

Situationsspecifika faktorer som påverkar entreprenören skiljer sig självfallet från situation till situation och är mer en fråga om tillfälligheter och timing. Förmåga att vara på rätt plats vid rätt tidpunkt är vanligt för entreprenören, men detta kan naturligtvis också förklaras av en hel del portion tur.

Något som är lättare att kartlägga och som påverkar entreprenören är karaktärsdragen. Det finns en hel del metodologiska problem associerade med mätningar av karaktärsdragen. Detta beror bland annat på att de inte är stabila, utan förändras över tiden, de kräver subjektiv bedömning och att de tenderar att bortse från influenser från kultur och miljö. Trots detta har man lyckats identifiera och lyckats enas om några gemensamma nämnare i entreprenörers karaktärsdrag. Man har funnit att de flesta entreprenörer är duktiga på att se möjligheter och att utnyttja förändringar som uppstår till framgång. De är inte särskilt känsliga för osäkerhet utan ser förändringar som en utmaning. Somliga kan sätta alla sina privata tillgångar på

spel för att lyckas i sitt entreprenörskap. Nästa gemensamma drag hos flertalet entreprenörer är att de är innovativa i sitt sätt att hantera och ta tillvara på möjligheter som dyker upp. Ytterligare ett utmärkande drag hos entreprenörer är att de har stort självförtroende och inte viker ner sig i turbulenta tider, utan litar på sitt eget omdöme och sin förmåga. Proaktivitet och beslutsamhet är andra drag hos entreprenörer. Dessa båda drag utnyttjar entreprenörer genom att de agerar snabbare och mer energiskt än många andra för att kunna utnyttja uppenbarade möjligheter. Nära kopplat till karaktärsdragen är att entreprenörer ofta lär sig genom "learn-by-doing". Resultatet av varje enskild händelse bygger på entreprenörens kunskap och erfarenhet som denne kommer att ha nytta av i framtida beslutssituationer. Entreprenörer är generellt väldigt drivna och har inte samma behov av externa motivationskällor.

Drivkraften styrs av entreprenörens starka behov av att åstadkomma resultat och framgång och inte nödvändigtvis av att tjäna pengar. Ett exempel på detta är Wing Yip, grundare av W. Wing Yip & Brothers, som uttalade sig i Sunday Times den 2/1 2000: "I am motivated by my success not money. But success is partly measured by money". Slutligen har entreprenörer oftast också en oerhörd klarsynthet när det gäller vad de vill åstadkomma och hur de ska göra; med andra ord har de en väldigt klar vision för det de företar sig och var det ska leda. Tilläggas ska också att ingenting hos ovan nämnda karaktärsdrag förklarar vad det är som har gjort att en individ med dessa valt att använda sig av dem inom entreprenörskap. Samma drag hade kunnat användas och gett framgång inom exempelvis idrottsvärlden eller inom politiken. (ibid)

Den sociala miljön är den tredje av de fyra faktorerna i Burns modell som påverkar entreprenören. Miljön påverkar entreprenörens värderingar, attityd och beteende. Det har visat sig att entreprenörer oftast påverkats av liknande sociala miljöer. Utbildning är en av påverkansfaktorerna från den sociala miljön. Forskningsresultaten går isär i fråga om huruvida god utbildning är bra eller dåligt för entreprenörskap. Hursomhelst verkar det i dagsläget som att god utbildning har en positiv inverkan på entreprenörskap. Då riskkapitalister svarat på varför de anser att vissa företag kommer att bli mer framgångsrika än andra svarar de att de bland annat ser på gamla meriter, och därmed också utbildningsnivån, hos ledningen i företaget. Ytterligare en miljöfaktor som påverkar entreprenören är om denne hade anställning eller var arbetslös vid påbörjandet av den entreprenöriella verksamheten. Arbetslöshet är en stark drivkraft till att vilja starta eget, men det behöver inte betyda att de har lyckats. Studier har visat att entreprenörer som haft fast anställning och gett upp denna för att förverkliga en entreprenöriell idé lyckas få verksamheten att växa snabbare än entreprenörer som varit arbetslösa. Anledningen till detta är att tillväxt sker genom att man har en stark drivkraft och ett stort behov av att vilja fullfölja en idé eller uppkommen möjlighet. Denna ambition, tillsammans med god professionell skicklighet, är något som anställda innehar, då de ger upp en trygg anställning med garanterad inkomst. Det finns studier som visar att en hög andel av entreprenörer också kommer från familjer där någon av föräldrarna varit entreprenörer. Slutligen kan nämnas att individer som är positiva till delat ägarskap med andra oftare startar företag, eftersom företag oftast startas av grupper av människor snarare än av individer. Värt att anmärka är att de diskuterade faktorerna ur den sociala miljön är generaliseringar och att individer inte är homogena. Det finns exempel på lyckade entreprenörer som inte stämmer in alls på de generaliserade sociala påverkansfaktorerna. Dessutom ska hänsyn tas till att studierna kring de

sociala faktorerna är baserade på det förflutna. Detta är inte det bästa sättet att förutspå framtida entreprenörer på, eftersom tider och omständigheter ideligen förändras. (ibid)

Entreprenörer påverkas slutligen också av entreprenörskulturen som råder i omgivningen. Hofstede definierade på 1980-talet kultur som en ”kollektiv sinnesprogrammering, som skiljer en grupp av människor från andra grupper”. Kulturen bildar ett mönster av antaganden som tas för givna. Signifikant för en entreprenörskultur är att den främjar och är positiv gentemot entreprenörskap. Den mest erkända modellen för att mäta kulturen är Hofstedes kulturdimensioner. De fyra dimensionerna i modellen är individualism, hierarki, osäkerhetsundvikande samt maskulinitet och dessa graderas från låg till hög. USA anses av många vara det land och ha den kultur som bäst främjar entreprenörskap. Landet är väldigt individualistiskt, maskulint och placerar sig lågt på skalan för hierarki och osäkerhetsundvikande. I jämförelse har Sverige inte samma förutsättningar som USA. (Hofstede, 1981; Burns, 2001)

4.1.4 Entreprenörens förhållande till risk

Många funderar på affärsidéer och på att starta företag utan sätta planerna i verket. Det är få som väljer att ta steget till att bli entreprenörer och ta sig in i en oviss verksamhet. Det finns många faktorer till varför potentiella entreprenörer väljer att inte satsa på sin affärsidé. Bland de vanligaste hindren hör behovet av att ha en regelbunden inkomst för att försörja en familj. Andra stora hinder är avsaknaden av kapital för att starta upp ett företag eller dålig tro på den egna förmågan att lyckas. Vad som därför behövs är någon form av utlösare för att motivera en potentiell entreprenör. Utlösarna kan delas upp i en framtvingande och en självförverkligande grupp. Framtvingande faktorer till entreprenörskap är bland andra de tidigare nämnda situationsfaktorerna exempelvis arbetslöshet eller att man saknar andra alternativ till sysselsättning. Självförverkligande faktorer är till exempel att få möjlighet att agera självständigt, uppnå erkännande, personlig utveckling och att tjäna pengar. (Burns, 2001)

Att starta ett företag uppfattas, som vi sett, i allmänhet som mycket riskfyllt och hur entreprenören uppfattar och hanterar risk är av stor betydelse för hur företaget kommer att utvecklas (Delmar, 1993; Delmar, 1997).

Vid beslutstagande skiljer man på objektiv risk och kvantifierbar risk. Objektiv risk innefattar kunskapen om risken och beslutet om det är värt att ta risken eller inte. Kvantifierbar risk innefattar att risken är mätbar och att man kan ta ställning till den genom en riskberäkning. Företagaren ställs även inför olika typer av ekonomiska risker. Dessa är bland annat kommersiell risk, teknisk risk, marknadsrisk och produktosäkerhet. Även andra former av risker som påverkar företagaren finns, bland dessa: sociala och psykologiska risker. (Davidsson, 1992)

Riskbeslut har ofta också två riskperspektiv. Ett exempel kan ges vid en entreprenörs företagsstart. Det är dels risken att förlora det satsade kapitalet om satsningen inte lyckas, men även risken att gå miste om eventuella vinster om man inte genomför satsningen. (ibid)

Davidsson hävdar att företagare i ekonomisk-teoretisk mening är risktagare. Det bygger han på att personen i fråga ofta satsar en stor del av sin förmögenhet på ett projekt, det vill säga företaget. Davidsson poängterar dock att forskning visar att den ekonomiska vinningen inte är ett av de främsta motiven till att personer startar företag. De ekonomiska målen får därför stå tillbaka för andra typer av mål. (ibid)

Även om entreprenöriellt lagda personer lockas till att starta och driva egna företag visar forskning på området att risktagande inte är något som speciellt lockar entreprenörer. Det man dock har kunnat konstatera är att entreprenörerna är beredda att accepterar risk för att målen med verksamheten ska kunna uppnås. (Delmar, 1993)

Egenföretagare präglas av starkt självförtroende och till och med en form av överoptimism. (Davidsson, 1992). Företagsetablerare tar dock oftast inte risken att starta ett företag på grund av att de är särskilt riskbenägna. Istället tas det på grund av att de ställts inför en situation som på ett naturligt sätt lett till ett sådant beslut, eller befunnit sig i en sådan miljö där detta har varit ett naturligt steg. Davidsson (1992) tar upp två faktorer som har särskilt stor inverkan på varför individer startar företag:

- En stor andel entreprenörer har föräldrar som varit egna företagare.
- Hotande arbetslöshet eller uppkomst av nya möjligheter.

Davidsson menar med bakgrund av detta att det finns många förklaringar till att entreprenöriellt risktagande inte beror på att de är positivt inställda till risk utan att de befunnit sig i situationer där de är mer benägna att acceptera risk.

Även Frédéric Delmar (1997) behandlar entreprenörers förhållningssätt till risk. Han genomförde 1997 en studie av 15 svenska företag i fem olika branscher. Företagens entreprenörer var i sin tur indelade i tre grupper: *superentreprenörer*, *småföretagare och misslyckade entreprenörer*, genom hur väl de hade lyckats på marknaden. Delmar studerade sedan risk utifrån tre perspektiv:

- Entreprenörens förmåga att hantera osäkerhet.
- Entreprenörens förmåga att hantera risk.
- Situationers betydelse för entreprenörer.

Delmars resultat visade att skillnaden mellan framgång och misslyckande hos ett företag bland annat låg i förmågan att hantera risk. Superentreprenörerna visade sig vara bättre än de misslyckade entreprenörerna på aktiv riskhantering, medan småföretagarna klarade sin anpassningsorienterade riskhantering bättre än de misslyckade entreprenörerna. Undersökningen visade även på att risktagandet fungerade som en motivationsstärkande faktor. De entreprenörer som var framgångsrika visade en tendens till att ta risker på de områden som de kände att de behärskade. Detta gjordes för att de kände en större möjlighet att påverka risken i dessa situationer. Ett annat förhållande som uppmärksammades i undersökningen var att superentreprenörerna var mer problemorienterade. De identifierade, analyserade och löste problem i större utsträckning än de andra entreprenörerna.

Huvudfaktorerna i Delmars undersökning om varför superentreprenörerna lyckades är, enligt Delmar (1997), alltså en kombination mellan deras riskaversion och starka motivation. Småföretagarna å sin sida prioriterade att ha kontroll över sitt företag

hellre än att expandera det. Faktorerna enligt Delmar om varför entreprenörer misslyckades berodde främst på en kombination av att man inte utnyttjade sitt sociala nätverk, samt att man inte hade någon ekonomisk buffert att stödja sig mot när problem uppstod. I tabellen nedan återges de viktigaste faktorerna som Delmar kom fram till i sin undersökning.

	Superentreprenörer	Småföretagare	Misslyckade entreprenörer
Osäkerhet	Accepteras p.g.a. motivationen att expandera	Riskobenägna. Föredrar total kontroll	Två undergrupper: - Superoptimister - Status quo-företagare
Riskhantering	Försiktighet i stället för risktagande Långsiktig planering Extern kompetens Problemorientering	Medvetna om egna svagheter Extern kompetens utnyttjas för att trygga status quo	Dåligt socialt nätverk Dåliga kunskaper i ekonomi Starkt beroende av ett fåtal kunder Ineffektiv ledningsgrupp Ingen långsiktig planering Ingen ekonomisk buffert
Situation	Gynnsamma situationer Utnyttjar möjligheter	Begränsningar: - Geografiska - Tidigare negativa erfarenheter	Offer för omständigheterna

Tabell 4.1.4 Entreprenörers riskhantering. Källa: Delmar, 1997

4.1.5 Marknadsförståelse

Då en entreprenör ska lansera en ny affärsidé gäller det inte enbart att vara bättre än sina konkurrenter. Ytterligare två förutsättningar måste vara uppfyllda; det måste finnas ett behov för produkten/lösningen på marknaden och marknaden måste veta om att produkten/lösningen finns och bli övertalade att köpa den. Utifrån dessa förutsättningar är det lätt att skilja på olika typer av entreprenörer. Uppfinnarentreprenörer tenderar att fokusera på produkten och inte på marknaden. Den andra typen, innovatörer, är entreprenörer som lyckas koppla samman uppfinningar med nuvarande eller framtida marknadsbehov. Förmågan att innovera innebär således att känna till marknaden och kunderna, om vad som är möjligt och

inte möjligt och hur man får saker att hända. Kreativitet är grunden i allt entreprenörskap. Kreativiteten och uppfinningen förverkligas därefter genom innovation. En entreprenör som är kreativ, men saknar marknadsfokus misslyckas oftast med kommersialiseringen av idéer, medan en entreprenör som saknar kreativitet, men har god förståelse för marknaden och kunderna blir en ”kopierare”. (Burns, 2001)

Det finns olika typer av marknadsundersökningar man kan genomföra för att få reda på hur efterfrågan och kraven ser ut. Dessa kan delas in i fält- och skrivbordsundersökningar. Huvudsaken är dock att en undersökning svarar på frågor som: (ibid)

- Vem köper?
- Vad köper de?
- Vilka andra köper de av?
- Varför köper de av andra?

För att lyckas fullt ut med en innovation krävs det också att en entreprenör analyserar branschen och dess attraktivitet. Då attraktiviteten ska mätas måste också hänsyn till den rådande konkurrensen tas. Vinstpotentialen i en bransch bestäms av tre faktorer (Burns, 2001; Grant, 2002):

- Värdet av produkten eller tjänsten för kunderna.
- Konkurrensintensiteten.
- Den relativa styrkan hos leverantörer och kunder.

4.1.6 Affärsplan

En affärsplan är av stor betydelse för en entreprenör och att ett företag ska fungera på ett bra sätt. Att utarbeta en affärsplan hjälper till att klargöra affärsidén, sätta upp mål, fundera över kommande problem och sätta upp en planering som kan användas för framtida utvärderingar etcetera. Den är även av stor betydelse vid sökandet efter externt kapital. (Burns, 2001).

En affärsplan kommunicerar dessutom ut företagets mål i organisationen och hjälper därmed företaget att vara fokuserat på sina mål. Efter att ha implementerat de föreslagna strategierna, kan ägarna och ledningen använda sig av affärsplanen för att benchmarka sig. Det vill säga utvärdera vad man gör bra och vad som kan förbättras. Arbetet med affärsplanen ska inte vara en engångshändelse, utan man ska ständigt omarbota den och utvärdera det man gjort, samt sätta upp nya mål. Detta ska göras som ett led i att hela tiden förbättra verksamheten. Även om en affärsplan inte är en garanti för framgång kan den minska risken för ett misslyckande. (Hormozi et al, 2002). Undersökningar visar en hög korrelation mellan en affärsplan och företagets framgång och tillväxt. Enligt Paul Burns (2001) sker utarbetningen av en affärsplan i en trestegsprocess:

- Förstå var man befinner sig.
- Bestämna sig vart man vill ta vägen.
- Planera hur man ska nå dit.

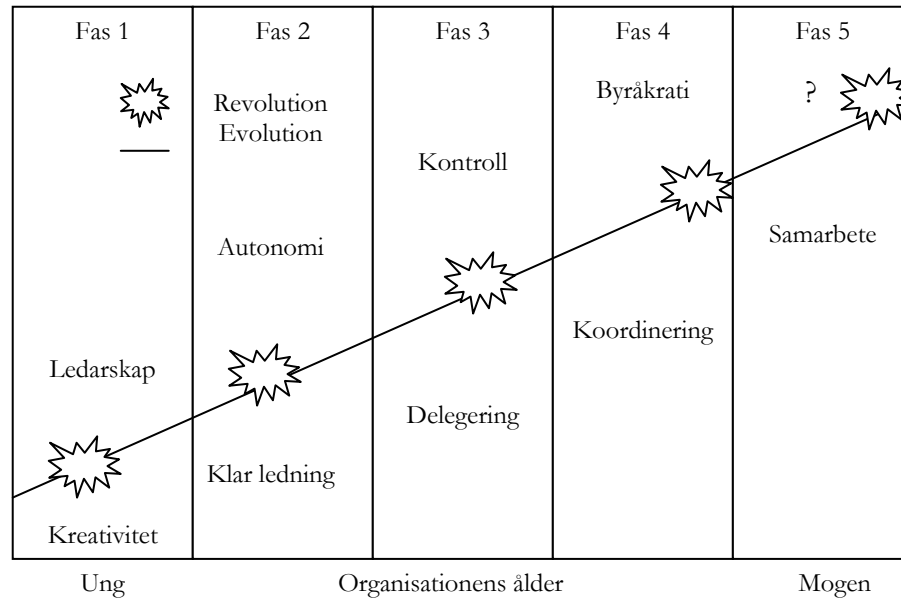
Det som sedan bör finnas med i en affärsplan är enligt Burns (2001):

- Affärsdetaljer
- Mål och syfte
- Marknadsinformation
- Företagets styrkor och svagheter
- Kunder
- Marknadsstrategi
- Förutsättningar och behov
- Huvudpersoner
- Finansiell information
- Detaljerad vinstprognos
- Detaljerad kassaflödesprognos

Affärsplanen bör betona olika delar beroende på vem man söker kapital hos. Banker är inte i riskkapitalbranschen utan är intresserade av en stadig återbetalning av det lånade kapitalet under en specifik tidsperiod. De tar heller inte ut extra utdelning om företaget går bättre än förväntat. De har dock oftast en garanti för lånet. Detta innebär att det är av yttersta vikt att i affärsplanen framlägga att man även i ett skräckscenario har möjlighet att betala tillbaka lånet. Riskkapitalister tar däremot en högre risk än bankerna, eftersom de satsar kapital utan någon egentlig säkerhet. Detta gör att det bör läggas stor vikt på att framhåva att det finns en affärsmöjlighet som har stor potential till att generera en hög avkastning inom en 5-10-årsperiod. Det är även av stor vikt att visa att företaget och ledningen är kapabla till att utnyttja och förvalta denna möjlighet på ett effektivt sätt. (ibid)

4.1.7 Greiners tillväxtmodell

Allteftersom en nystartad verksamhet växer ökar kraven på grundaren eller entreprenören att förändras och utvecklas i sin roll. Alternativet för denne är att hoppa av ledningen av företaget när arbetsuppgifterna skiftar från att gälla uppstart till att gälla ledning. En av de vanligast förekommande modellerna för att visa hur entreprenörens och ledningens roll förändras och hur dessa förändringar ska skötas är Greiners tillväxtmodell, figur 4.1.7 (Greiner, 1972). Den består av fem faser som alla innehåller två element: de börjar med tillväxt och avslutas med en revolution. Tillväxtfaserna karakteriseras av den dominanta ledningsstilen. Revolutionerna uppstår på grund av att en förändring i entreprenörens sätt att leda företaget krävs om det ska kunna fortsätta att växa och utvecklas. Längden på de olika faserna varierar beroende på vilken bransch ett företag befinner sig i. Varje tillväxtfas kräver ett specifikt ledningssätt eller fokus för att kunna växa. (Greiner, 1972; Burns 2001)



Figur 4.1.7. Greiners tillväxtmodell. Källa: Burns, 2001

- Fas 1: Tillväxt sker genom entreprenöriell kreativitet. Dock leder det konstanta sökandet efter möjligheter och innovationer till en revolution beträffande ledarskap. Medarbetare, finansiärer och kunder tappar greppet om var verksamheten är på väg och resurser sprids ut utan större kontroll. Hårdare krav ställs på ledningen av verksamheten och utmynnar i en revolution.
- Fas 2: Tillväxt sker genom ledarskapet som utvecklats i föregående revolution. Dock har entreprenören och ledaren en relativt utpräglad ”internal locus of control” vilket innebär att dessa har svårt att delegera ansvar till övriga. På så vis uppstår en autonomirevolution i ledningen av företaget.
- Fas 3: I den tredje fasen åstadkoms tillväxt genom att entreprenören tillsatt ett ledningsteam och delegerar ansvar till denna. I det här skedet är det inte längre fråga om en enmansverksamhet. Riskerna finns dock att delegeringen övergår i en avsvärjelse av ansvar och att kontrollen förloras. En revolution reser sig ur detta och medför ökad intern koordination i företaget.
- Fas 4: Tillväxt i den fjärde fasen uppnås genom effektiv koordination av ledningen och arbetsstyrkan. Kontroller är upprättade och fungerar tillfredsställande. Revolutionen i fasen uppkommer på grund av att det finns en risk för att den entreprenöriella drivkraften förloras och att byråkrati uppstår. Enda sättet att råda bot på detta är genom samarbete. Detta görs genom att få individerna att arbeta tillsammans mot gemensamma mål genom att skapa en passande företagskultur. (ibid)

För att klara sig igenom de olika revolutionerna krävs alltså att entreprenören utvecklas - mer specifikt så krävs det att entreprenören utvecklas till en ledare eller att en sådan tillsätts. Det krävs också att man delegerar ansvar, vilket inte är en aldeles

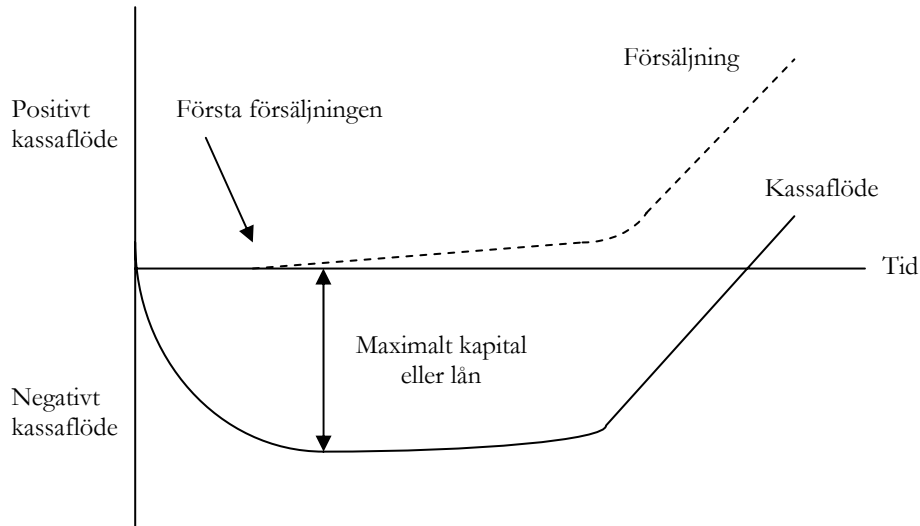
enkel uppgift för en entreprenör om man ser till vad denne besitter för karaktäristika, och att man koordinerar verksamheten. Slutligen krävs det också att en kultur utvecklas inom företaget för att understödja verksamheten. Värdet modellen bidrar med kommer av att den ger företag möjligheten att se likheter med tidigare företag som upplevt liknande faser, problem och revolutioner, och allt detta i en generell modell. Många gånger tror företag och entreprenörer att de står inför en unik situation som ingen annan tidigare ställts inför. Detta är inte korrekt utan man har mycket att lära av andras erfarenheter och på så sätt kunna förbereda sig för framtiden. (Greiner, 1972 & 1998; Burns, 2001)

4.2 Riskfinansiering

Ett nystartat företag har sällan tillräckligt stora intäkter för att täcka sina kostnader. För att minska kostnaderna tar entreprenören ofta ut en marknadsmässigt lägre lön och behåller därigenom så mycket pengar som möjligt i företaget. En annan vanlig finansieringsform är krediter från leverantörer och förskott från kunder. På så sätt kan företaget först få in intäkterna och sedan använda dessa till att betala leverantörerna. Finansieringsformerna som nyss nämnts kallas med ett engelskt uttryck för ”bootstrap financing”. Fördelen med ”bootstrap financing” är att kontrollen bibehålls inom företaget samtidigt som det hjälper unga företag att bli mer effektiva. Ett företag kan även ansöka om banklån. (Zetterberg, 1999) Banken vill dock ha kompensation, i form av höga räntor och personlig borgen, för den stora risken som är förenad med att låna ut pengar till ett ungt företag varför denna finansieringsform inte är speciellt attraktiv. Banken som finansieringskälla blir därför främst aktuell i ett senare skede av företagets utveckling. Kunskapsintensiva företag som har en lång utvecklingsfas, innefattandes till exempel forskning, befinner sig i en något mer komplicerad situation eftersom intäkterna kommer i ett senare skede. ”Bootstrap financing” är således, för denna typ av företag, inte en tillräcklig finansieringsmetod. (Hormozi et al, 2002).

4.2.1 The Death Valley curve

Företags finansiella situation kan förklaras med en modell kallad ”The Death Valley curve”. Modellen baseras på företagets kassaflöde. De flesta nystartade företag har, som tidigare nämnts, initialt större utgifter än inkomster vilket medför att deras kassaflöde är negativt. Negativt kassaflöde behöver inte innebära något problem förutsatt att företaget har tillräckligt stort, eget eller lånat, kapital. Kurvan i figur 4.2.1 illustrerar hur mycket kapital som behövs för att täcka det negativa kassaflödet samt också hur länge företagets kassaflöde kommer att vara negativt. (Burns, 2001)

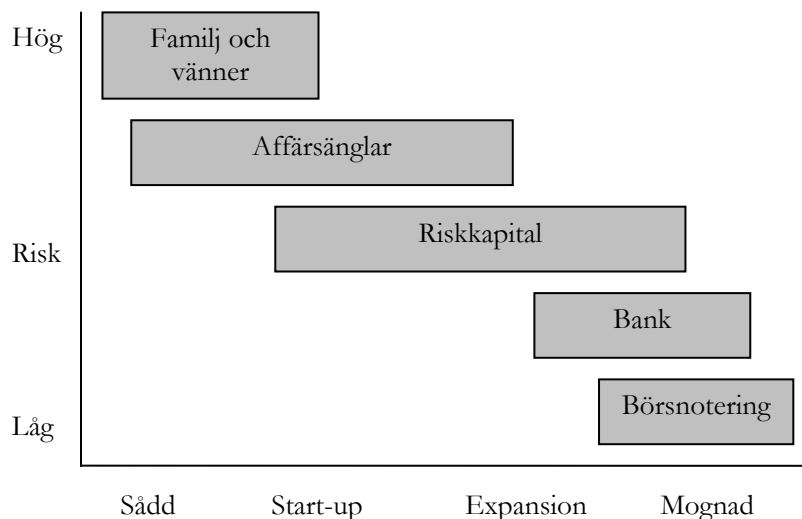


Figur 4.2.1. The Death Valley curve. Källa: Burns, 2001

4.2.2 Finansiärer

Ett nytt företag har sällan alla de resurser som krävs från start för att kommersialisera en produkt. Dessa resurser behöver därför tillsättas, vilket kan ske på olika sätt. Den viktigaste resursen är kapital då detta kan omvandlas till i stort sett alla specifika resurser som är nödvändiga för företagets tillväxt. (NUTEK, 2004)

Företag kan få kapital från olika typer av finansiärer. Vilka finansiärer som är intresserade beror på i vilket utvecklingsstadium som företaget befinner sig i. I figur 4.2.2 visas i vilka stadium som de olika finansiärerna brukar investera. (Van Osnabrugge & Robinsson 2000).



Figur 4.2.2. Finansiärer under olika utvecklingsstadier. Källa: Van Osnabrugge & Robinsson 2000

Den som först satsar kapital i företaget är entreprenören själv och eventuellt dess familj och vänner. Storleken på kapitalet är begränsat då ingen i detta stadium vågar

satsa alltför stora belopp. Kapitalet räcker oftast till att etablera bolaget och presentera en produktidé. Ska företaget sedan lyckas i sin kommersialisering krävs ett större kapital. Om entreprenören inte har tillgång till kapital eller är ovillig att själv bära all risk måste en extern finansiär involveras i projektet. Närmast till hands finns de riskkapitalister som står för det privata och marknadsbaserade kapitalet på marknaden. Störst aktörer inom detta segment är affärsänglar och riskkapitalbolag, det första kallas även för informellt riskkapital och det senare för formellt riskkapital. Utöver det privata och marknadsbaserade kapitalet finns det ett flertal offentliga stödsystem upprättade av staten såsom NUTEK, ALMI och Industrifonden. Dessa stödsystem syftar till att förnya näringslivet genom att finansiera utveckling, i en inledande fas, av tekniska produktidéer med hög utvecklingspotential. (NUTEK, 2004) Slutligen kan entreprenören söka kapital på traditionellt vis, genom bankfinansiering. (Lindström & Olofsson, 2002)

4.2.3 Affärsänglar

Synen på affärsängeln betydelse under uppstart- och etableringsfas skiljer sig åt, både hos entreprenörer och i den befintliga litteraturen. Entreprenörer som önskar behålla hela kontrollen över företaget inser snabbt att de endast kan växa i takt med vad det egna kapitalet tillåter. Dessa anser därför att affärsängeln inte haft någon betydelse för utvecklingen av företaget. Företag som däremot vill se en tillväxttakt som är högre än vad det egna kapitalet klarat av och som därför använt sig av externt kapital uppskattar affärsängeln insatser. En undersökning gjord av Lindström & Olofsson (1998), visar att entreprenörer anser att privatpersoner, det vill säga affärsänglar, haft störst betydelse för företagets utveckling under den tidiga fasen. (Lindström & Olofsson, 2002)

Affärsängeln, som står för det informella riskkapitalet, har sedan lång tid tillbaka haft en betydande roll för utvecklingen av nystartade företag. För entreprenören har det informella riskkapitalet stor betydelse i främst tre avseenden. För det första bidrar de till att fylla igen det gap som ofta uppstår mellan grundarens, dennes familjs och vänners finansiella insatser och fram till det att riskkapitalbolag blir intresserade av företaget. För det andra är mängden kapital som satsas i företag i uppstartsfasen avsevärt större hos de informella riskkapitalisterna än hos riskkapitalbolagen. (Svenska Riskkapitalföreningen, 2004) Studier visar att riskkapitalbolag tenderar att allt oftare investera i större projekt och i ett senare skede varför det informella riskkapitalet blir en allt viktigare finansieringskälla för yngre företag (Landström, 1997). Slutligen bidrar affärsängeln inte enbart med kapital. Denne har ofta en entreprenöriell bakgrund och bidrar även då med kunskap och ett brett kontaktnät. (Sexton & Landström, 2000)

Det är inte lätt att ge en generell bild av affärsänglar då de har väldigt varierande bakgrunder och arbetar på olika sätt. Trots detta finns det vissa attribut som kännetecknar affärsänglar, både positiva och negativa, och som skiljer dem från riskkapitalbolagen (Van Osnabrugge & Robinsson 2000).

Affärsänglar finns utspridda över alla branscher och marknader. De formella riskkapitalbolagen är ofta inriktade på vissa branscher som de investerar inom medan affärsänglars investeringar snarare avgörs av vem som står bakom projekten och hur väl affärsängeln känner till branschen som han investerar i. Vidare är affärsänglar mer

flexibla i sina finansiella beslut och har en längre investeringshorisont än riskkapitalbolag. Som grupp är affärsänglar mer geografiskt spridda än riskkapitalbolag, som oftast befinner sig i finansiella centra. (Landström, 1997)

Affärsängeln kännetecknas också av att sällan investera ytterligare kapital i ett projekt. Riskkapitalbolag däremot spenderar stora summor på att fortsätta investera i sina befintliga portföljföretag². Gemensamt med riskkapitalbolag har affärsänglar att de ofta vill få något att säga till om inom företaget de investerar i och därför begär att entreprenören överläter viss kontroll. Ytterligare en skillnad mellan riskkapitalbolag och affärsänglar är att affärsängeln inte alltid har kunskap och erfarenhet om att spela investerarrollen och samarbetet kan därför bli mindre lyckat. Slutligen har en affärsängel inte det inarbetade ryktet som många riskkapitalbolag har vilket kan bli ett problem i ett senare skede om företaget ska söka hjälp hos större banker vid en eventuell börsintroduktion (Van Osnabrugge & Robinsson 2000).

4.2.4 Riskkapitalbolag

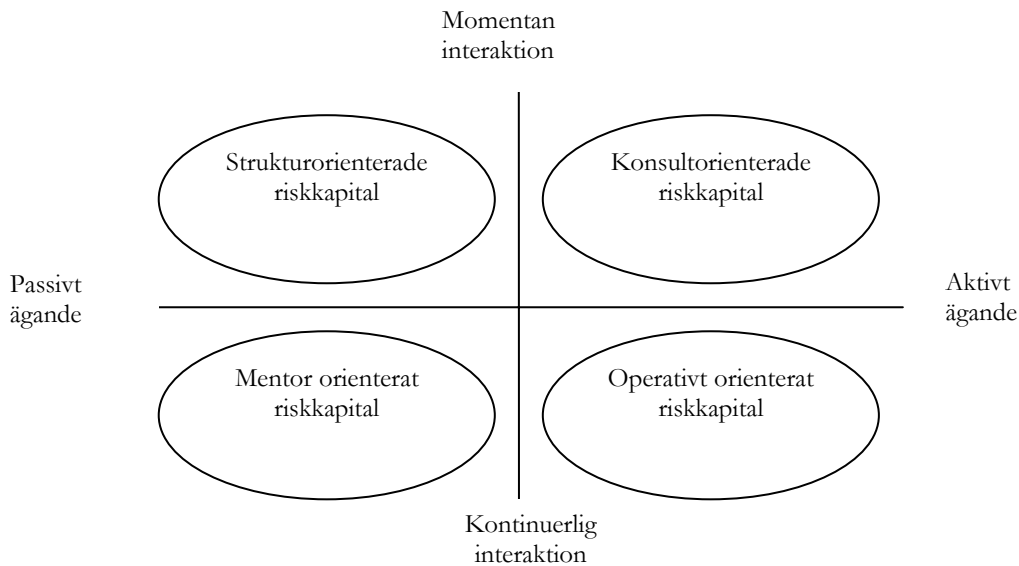
Riskkapitalbolags investeringar är precis som affärsänglarnas, investeringar i företag som inte är noterade på en börs eller annan marknadsplats. Fler likheter finns i att även riskkapitalbolag på ett eller annat sätt tar ett aktivt ägarengagemang i sina portföljföretag. Investeringen är tidsbegränsad eftersom detta är det enda sättet att få avkastning på sin investering. (Isaksson, 1999)

Riskkapitalbolag kan ha olika ägarstrukturer. De kan vara privata, statliga eller bundna. Privata ägs huvudsakligen av privatpersoner och företag som förvaltar egna medel, men som också kan ha externa investerare. Denna form är relativt ovanlig i Sverige. Den andra formen, är de statligt ägda riskkapitalbolagen. De stora aktörerna är Industrifonden och 6:e AP-fonden. Den sista formen, den bundna typen, ingår i företagskoncerner vars huvudsakliga verksamhet är något annat än riskkapitalinvesteringar. Exempel på dessa är dotterbolag till banker, försäkringsbolag eller storföretag. Den här typen av verksamhet har utvecklats den senaste tiden främst för att det blivit ett sätt för storföretag att förvalta kapital, men även för att understödja nya idéer som är strategiskt viktiga för företagets verksamhet. (ibid)

4.2.5 Investeringsstrategier

Landström (1993) menar att riskkapitalister kan använda sig av fyra olika investeringsstrategier. De fyra strategierna går att avbilda i en matris (Figur 4.2.5a). Riskkapitalisterna har möjlighet att välja mellan ett aktivt eller passivt engagemang samt mellan en större eller mindre interaktionsnivå.

² Portföljföretag är ett samlingsnamn på de företag som en riskkapitalist investerat i.



Figur 4.2.5a Olika riskkapitalkonfigurationer. Källa: Landström, 1993

I modellen är en av ytterligheterna de *operativt orienterade* bolagen, vilka har ett nära och aktivt samarbete med sina portfölj företag. Genom att tillföra resurser och vara delaktiga i värdeskapande för portfölj företaget minskas riskerna för misslyckanden. Denna typ av strategi medför att riskkapitalister ofta arbetar med företag snarlika varandra med avseende på till exempel produkt eller marknad. Motsatsen till de operativt orienterade bolagen är de *strukturorienterade* bolagen, vilka har ett passivt förhållningssätt till sina portfölj företag och sällan engagerar sig i verksamheten. Riskspridning för dessa sker istället genom differentierade portföljer, vilket ofta innebär att de investerar i företag som befinner sig i andra utvecklingsstadier, på andra marknader etcetera, jämfört med de övriga portfölj företagen. De *konsultorienterade* bolagen arbetar likt konsulter med portfölj företagen. Stundtals gör de en aktiv arbetsinsats men förhåller sig annars passiva. Slutligen har vi de *mentororienterade* bolagen som genom informella kontakter sköter sin kommunikation med portfölj företagen och är inte aktiva i den operativa verksamheten. (Landström, 1993)

Bedömning av potentiella investeringsprojekt

Oavsett vilken investeringsstrategi ett riskkapitalbolag använder sig av måste de göra en noggrann bedömning av ett projekt innan de bestämmer sig för att investera. Att som entreprenör med kapitalbehov veta vilka bedömningsfaktorer en riskkapitalist använder sig av medför en ökad sannolikhet för att få det önskade tillskottet. Enligt litteraturen har det inte utvecklats någon speciell mall för hur man bedömer nya projekt, dock finns det några gemensamma faktorer som studier visat att de flesta riskkapitalister analyserar hos nya projekt (Nielsen, 1994). Figur 4.2.5b visar en modell över de gemensamma faktorerna, vilka också kort presenteras i följande avsnitt.



Figur 4.2.5b. Bedömningsmodell för riskkapitalister. Källa: Nielsen, 1994

Affärsplan

För att riskkapitalisten ska få en övergripande bild över ett nytt projekt studerar denne företags affärsplan. Detta dokument presenterar, som tidigare beskrivits, investeringsprojektet och beskriver en mängd viktiga parametrar såsom ekonomiska kalkyler och människor i företaget. Riskkapitalisten är främst intresserad av att se hur entreprenören har tänkt sig att tjäna pengar på sin idé, om det finns tillräckligt många som kan betala det tänkta priset och slutligen varför kunder kommer att köpa just entreprenörens produkt. (Nielsen, 1994)

Ekonomi

Investeringsobjekt som riskkapitalister studerar har normalt verkat under en viss period innan det blir aktuellt med externt kapitaltillskott. Det finns således ekonomiskt material som är lämpligt att studera. Stämmer tidigare prognoser som är upprättade av entreprenören själv och är företaget kostnadsmedvetet är sannolikheten relativt stor att det även kommer att vara så i fortsättningen. Riskkapitalister har sällan intresse av att först vända skutan på rätt köl för att sedan satsa på framtida lönsamhet. (ibid)

Människorna i projektet

De flesta entreprenörer har klara visioner för vad de vill uppnå med sin verksamhet samtidigt som de ägnar sig åt praktisk handling inom företaget. Vad entreprenören kan sakna är tydliga handlingsplaner över hur visionerna ska bli verklighet. Chanserna till att få riskkapital ökar markant om människorna i projektet, entreprenören, på ett tydligt sätt lyckas beskriva sin vision, det vill säga klargöra för riskkapitalisten vad som gör företaget unikt. Riskkapitalisten bedömer främst två saker hos visionen. För det första måste företaget ha en vision för sitt projekt, något som är motiverande och drivande. Sedan måste visionen innehålla något som det verkligen går att tjäna pengar på. (ibid)

Människorna bakom projektet

Att entreprenören och de övriga i företaget är kompetenta är självklart viktigt men att de övriga, de som inte är delaktiga i den dagliga verksamheten, också har rätt kompetens är lika viktigt. Övriga personer som på något sätt står bakom projektet är exempelvis styrelsemedlemmar, expertis som uttalat sig om projektet och eventuellt fler riskkapitalister. (ibid)

Vi som riskkapitalist

Vidare spelar riskkapitalistens eget agerande stor roll för vilka projekt som dom får kännedom om. Riskkapitalisten önskar att få ett stort flöde av projekt att analysera, som få andra riskkapitalister fått kännedom av, för att på så sätt kunna sortera fram de som anses ha störst tillväxtpotential. Riskkapitalister investerar i riskfyllda projekt för att de tror de kan tjäna mer pengar på detta vis än genom andra typer av investeringar. Vanligtvis får den person som investerar kapital i någon typ av investering löpande avkastning i form av ränta. Riskkapitalistens kompensation uppstår däremot först då denne lämnar projektet oftast genom att sälja sina aktier som han fått då han satt in pengar i projektet. Det är därför viktigt att riskkapitalisten har en klar strategi över vilket sätt uppdraget ska slutföras på redan innan denne går in i ett nytt projekt. De två vanligaste exitstrategierna presenteras här nedan (Isaksson, 1999).

- **Marknadsnotering.** Företaget noteras på en börs eller annan marknadsplats och riskkapitalbolaget säljer därefter sina aktier efter sex till tolv månader efter introduktionen.
- **Försäljning av hela företaget.** Vid denna typ av exit säljs hela bolaget till en tredje part. Ersättningen sker i form av kontanter, aktier i det köpande bolaget eller i någon annan tillgång. Det köpande bolaget är ofta ett större bolag som är ute efter en viss teknik eller kompetens.

Hjärna & Hjärta

Slutligen inverkar riskkapitalistens inre känsla över ett nytt projekt. Ovanstående faktorer har förhoppningsvis givit riskkapitalisten en relativt god bild över projektet och det slutgiltiga beslutet fattas efter riskkapitalistens personliga intuition. (Nielsen, 1994)

4.3 Agentteori

Agentteorin är inriktad på relationen mellan två individer eller verksamheter. En part är principal (uppdragsgivare) och den andre är agent (uppdragstagare). Situationen kan beskrivas som att agenten ska utföra ett uppdrag för principalens räkning mot belöning. (Nygaard & Bengtsson, 2002). Agentteori har blivit den teori som dominerar försöken att förklara relationen mellan riskkapitalister (principal) och entreprenörer (agent). Teorin fokuserar i denna relation på att beskydda riskkapitalistens investering mot icke önskvärt beteende från agentens sida (Arthurs & Busenitz, 2003).

Sex antaganden angående principalen och agenten görs i agentteori:

- Det första antagandet är att bägge parter är nyttomaximerande. Med detta menas att varje part hela tiden försöker maximera sin vinst och att detta sker på motpartens bekostnad.
- Vidare antas en målkonflikt mellan parterna. Denna innebär att agenten kräver stor belöning för liten insats, medan principalen kräver stor insats för liten belöning.
- För det tredje antar agentteorin att informationen mellan agenten och principalen är asymmetrisk till agentens fördel. Agenten har ett informationsövertag över principalen som har svårt att bedöma storleken på agentens insats.
- Fjärde antagandet är att agenten är opportunistisk. Med det avses att agenten handlar i egenintresse på principalens bekostnad. Därför försöker principalen gardera sig mot sådant beteende genom att skriva kontrakt.
- För det femte antas att agenten handlar begränsat rationellt. Med begränsad rationalitet avses att tillgång till all information sällan finns och att det därför är omöjligt att utforma kontrakt som täcker alla situationer som kan uppstå.
- Det sista antagandet är att agenten är riskovillig, vilket innebär att agenten inte är villig att ta en risk som kan påverka belöningen negativt. Ligger däremot risken på principalen är agenten riskneutral eller rent av risksökande. (Nygaard & Bengtsson, 2002)

Grunden till dessa antaganden ligger i ett antagande kring människan som gjorts under de senaste tvåhundra åren inom framförallt nationalekonomi. Detta är modellen av människan som en rationell varelse som söker att maximera sin egennytta, ibland kallad "the economic man". Detta leder till att båda aktörerna, principalen och agenten söker att maximera sin nytta till minsta möjliga kostnad. (Davis et al, 1997)

Uppkomsten av teorin står i separationen av ägande och ledning som skedde då de moderna bolagsformerna skapades. Aktiebolaget är en sådan form och den utgör grundspelplanen för agentteori inom företagsekonomisk forskning. Genom sin tydliga separation av ägande och ledarskap ger den upphov till alla de problem som agentteori är född till att analysera (ibid).

Agentteori bär dock egenskaperna av hög generaliserbarhet. Problemet att få en agent att agera till principalens fördel är något som existerar i princip alla sammanslutningar av människor där någon är ställd att lösa ett problem som ställts av någon annan (Sapienza & Gupta, 1994). Ett exempel är relationen mellan läkare och patient, ett annat det mellan snickaren och den nyblivna husägaren. Principal-agentsituationer kan också vara mer komplexa, där situationen blir flerskiktad och innefattar en mängd aktörer. Till exempel kan snickaren vi nämnt ha en principal i den nyblivna husägaren, men även en i sin chef på byggfirman. Denna chef har i sin tur aktieägare att svara inför. Tillsynes enkla situationer kan alltså bära på stor komplexitet.

4.3.1 Agentkostnader

Kostnader som uppstår när agentens målsättning är en annan än principalens benämns agentkostnader. Dessa uppstår på grund av att agenten kommer att maximera sin egen nytta på bekostnad av principalen. Risken att agenten inte delar samma intresse och målsättningar som sin principal är stor. Till agentkostnader kan till exempel räknas den anställde som nyttjar Internet för privat bruk under arbetstid. Detta problem kan synas trivialt, men det kan vara allvarligare än så. Som Walsh och Seward konstaterade 1990: ”om en firmas chefer fyller sin tid med att säkerställa sin egen makt, prestige och fördelar kommer organisationen sannolikt att tappa sin organisatoriska konkurrensförmåga ur sikte och misslyckas”. (Davis et al, 1997)

Ett kontrakt måste upprättas för att skydda principalens intressen. För utformning och övervakning av kontraktet uppstår agentkostnader för principalen. Vidare har agenten ett informationsövertag som denne antas utnyttja till sin fördel (Nygaard & Bengtsson, 2002). Informationsasymmetrin som uppstår ger agenten möjlighet att agera opportunistiskt. (Arthurs & Busenitz, 2003)

Det opportunistiska beteendet som agenten kan komma att ägna sig åt ger sig uttryck i två former.

Det första är *adverse selection* vilket innebär att agenten ger en felaktig bild av sin förmåga inför principalen. Detta skulle till exempel kunna innebära att de uppgifter och prognoser som ges inför en riskkapitalplacering inte är korrekta. Anledning till ett sådant beteende ligger i viljan att nå maximal utdelning på sin prestation. (Arthurs & Busenitz, 2003; Nygaard & Bengtsson, 2002)

Det andra beteendet benämns *moral hazard* och refererar till ett agerande som innebär att agenten inte presterar till sin fulla förmåga eller undviker krav från principalens sida. Exempel på beteende som innebär moral hazard är att entreprenören koncentrerar sin kraft på aktiviteter som inte skapar ett mervärde för själva verksamheten eller att entreprenören använder det intagna kapitalet till att öka sin egen nytta. (Arthurs & Busenitz, 2003)

Vid en investering i ett företag uppstår en principal-agent relation mellan entreprenören och riskkapitalisten (ibid). Ser vi till riskkapitalisten som principal kan följande antagande göras. En entreprenör med en mindre del i företaget utgör ett större hot, kongruensen i målet att företaget ska lyckas minskar. Desto mindre entreprenörens ägande är desto mindre del av ett misslyckande får denne personligen bära. Studier av Barney et al från 1989 visar även att minskat ägande av de aktiva i företaget ökar agentkostnaden för principalen (Sapienza & Gupta, 1994, s.5).

4.3.2 Minimering av agentkostnader

Utöver att analysera principal-agentsituationen riktar sig agentteori även till att minimera agentkostnaderna som uppstår. Minskning av agentkostnaderna uppnås genom ökad kontroll över agenten. Metoderna ger dock inte fullständig kontroll då alla försök till kontroll får anses vara ofullständiga. Detta kommer att leda till att det alltid kommer att finnas viss risk för agentens opportunist. Skulle kontrollen vara fullständig skulle det innebära att principal och agent var en och samma, eller med

andra ord att denne är både helägare och VD – vilket skulle upplösa teorins användningsområde (Davis et al, 1997). Alltså är agentteori endast applicerbar om en målinkongruens föreligger (Arthurs & Busenitz, 2003).

Bindningar

Karaktären som en riskkapitalist-entreprenörsrelation har innebär vissa ”naturliga” bindningar som talar för riskkapitalistens fördel.

Entreprenörens egna engagemang i företaget gör att beteende som skulle innebära ett misslyckande för företaget minskar. Risken för moral hazard minskar logiskt genom ett eget finansiellt engagemang i företaget. Detta beror på att ett misslyckande för företaget också skulle innebära en personlig ekonomisk förlust.

Kontraktet som specificerar transaktionen och kraven mellan riskkapitalist och entreprenör innebär en minskning av risken för framtida moral hazard. Framgången i riskminskningen ligger i kontraktets lagliga och finansiella ramverk. (ibid)

Due diligence

Den inhämtning och bearbetning av information som sker innan en affärstransaktion benämns due diligence. En översättning av begreppet till svenska skulle kunna vara ”förväntad flit”. Vanligtvis genomför riskkapitalister en due diligence-utvärdering innan en kapitalplacering görs. Målsättningen med en due diligence-utvärdering kan vara att avgöra marknadsvärdet på verksamheten och se dess styrkor och svagheter. Vidare är det en metod för att reducera oron för moral hazard och adverse selection. (Taller, 2004; Arthurs & Busenitz, 2003)

Det är under due diligence-utvärderingen som riskkapitalistens osäkerhet inför entreprenören sannolikt är som störst. Efter att processen är färdig kan riskkapitalisten enklare avgöra trovärdigheten hos entreprenören. Det innebär att risken för framtida adverse selection minskar. (Arthurs & Busenitz, 2003)

Metoder för ökad kontroll

Framförallt två metoder har vunnit akademisk och praktisk framgång för att säkerställa att agenten styrs mot principalens mål och för att uppnå kontroll över situationen.

Genom att övervaka agentens beteende kan denne fås att agera i principalens intresse. Detta kan göras genom oannonserade besök, verksamhetsutvärderingar eller liknande. Övervakningen av företaget samt entreprenörens beslut innebär en minskning av riskerna för moral hazard (Davis et al, 1997).

Ytterligare ett verktyg används i minimeringen av agentkostnaderna, ekonomiska incitament. Eftersom dessa är som de antyder mer tydligt ekonomiskt kostsammare än övervakning används dessa främst när övervakning inte är möjlig. Detta kan vara när agenten har ett stort informationsövertag, alltså där stor informationsasymmetri föreligger. Den ekonomiska belöningen kan vara utformad på många olika sätt. Optionsprogram och resultatbaserad bonus är två exempel. De ekonomiska

incitament som är knutet till en viss prestation av företaget reducerar risken för framtida moral hazard. (ibid)

Kritik av agentteori

Det som agentteori framförallt kritiserats för är sin förenkling av mänskligt beteende. Grundantagandet om ”the economic man” eller ”homo-economicus” som är en grundsten inom nationalekonomin har på senare tid fått utstå mycket kritik. Kritiker menar att detta antagande om mänskligt beteende helt bortser från sociala aspekter och kontexter som människor faktiskt agerar i. Samtidigt som grundantagandet om människans nytto-maximering är det som ger agentteori dess stora generaliserbarhet är det detta grundantagande som även är dess begränsning (Davis et al, 1997).

Studier på senare tid har även visat att agentteori inte har en särskilt god förmåga att förklara relationen mellan riskkapitalist och entreprenör: (Arthurs & Busenitz, 2003)

- För det första förutsätter agentteori en avsaknad av förtroende mellan investeraren och entreprenören. Det fundamentala problemet får sägas ligga i att just förtroende är en av de nödvändiga ingredienserna för att ett avtal ska nås.
- För det andra, agentteori förutsätter att grunden för all motivation som principaler och agenter drivs av är ekonomisk.

Agentteori innehar även ett problem med perspektiv när vi ser till just relationen riskkapitalist-entreprenör. Mycket av det som skrivits om agentteori har sin grund i studier av stora publika företag där ledningens ägande är mycket litet. (Kelly & Hay, 2003)

Däremot är det sannolikt att agentteori har en förklarande förmåga under vissa faser av relationen, framförallt i ett initialt skede. Det är under detta skede som de flesta riskkapitalister oroar sig mest för agentkostnaderna.

I senare skeenden har det visat sig att affärsänglar och entreprenörer får ett ökat förtroende och att det ibland även utvecklas vänskap. I en vänskapsrelation upphör i princip sannolikheten för opportunistiskt beteende att existera (Arthurs & Busenitz, 2003). I händelse av att entreprenören har rekommenderats av någon till riskkapitalisten och denna person innehar stort förtroende från riskkapitalisten kommer utfallet bli det samma. Alltså innebär en väns vän också en minskning av oron för agentkostnader. (Kelly & Hay, 2003)

Slutligen härstammar agentteori från det amerikanska samhället, ett samhälle som baseras väldigt mycket på konflikt, medan det svenska samhället baseras mer på samarbete och Kooperation. Man bör därför ifrågasätta om teorier som har sin utgångspunkt i att vi är ovänner verkligen kan förklara saker och ting i ett samhälle där vi är vänner. (Hans Landström, 2004).

4.4 Stewardshipteori

Med sina rötter i psykologi och sociologi är stewardshipteori utvecklad för att analysera situationer där uppdragstagare (agenter) är motiverade att agera i uppdragsgivarens (principalens) intresse. Stewardshipteori beskriver en entreprenör som ser riskkapitalistens målsättningar och framförallt organisationens målsättningar som sina egna – eller värderar dessa framför sina målsättningar för egennyttan, denna benämns steward. (Davis et al, 1997)

4.4.1 Antaganden inom stewardshipteori

Inom stewardshipteori görs ett antal antaganden kring en stewards agerande:

- En steward ställer inte sin egen nytta framför organisationens – dennes agerande går inte emot organisationens intresse. (Davis et al, 1997)
- Samarbete är för en steward alltid ställt ovan egennyttan. Detta gör att en steward värderar samarbete framför ett sämre resultat för helheten. Detta gör till exempel att en steward som ställs inför en situation som ”fångarnas dilemma” torde välja att samarbeta. (ibid) Vidare har studier visat att faktorer som etik och förförståelse för spelteoretiska modeller påverkar utfallet i en spelsituation. En utbildning i nationalekonomi där grunden står i individens självintresse, rationalitet och maximering av nytta hade en påverkan på utfallet i en spelsituation där fångarnas dilemma spelades. (Harvey & Cohen, 2004)

I Harvey och Cohens undersökning visades att de som var utbildade i att förstå individens självintresse som en del av ekonomi var mer benägna att inte samarbeta i spelet, vilket inte är i linje med en stewards beteende. Däremot var de som en vecka före speltillfället utbildats i etik mer benägna att samarbeta i spelet. Det gjordes ingen uppföljande studie för att se effekten på lång sikt. Det kunde också visas att kommunikation påverkar utfallet av spelet positivt för båda parter (ibid).

Tabell 4.4.1 visar en variant av fångarnas dilemma. Vilket framgår ges det för helheten bästa utfallet då båda aktörerna väljer att samarbeta.

		Din medfånge väljer att	
		ERKÄNNA	ANGE
Du väljer		I	II
ERKÄNNA	+5 dagar avdragna	+5 dagar avdragna	+2 dagar avdragna
ANGE	+5 dagar avdragna	+5 dagar avdragna	+7 dagar avdragna
		III	IV
		+5 dagar avdragna	+2 dagar avdragna
		+5 dagar avdragna	+7 dagar avdragna

Tabell 4.4.1 Fångarnas dilemma, straffminskning. Källa: Harvey & Cohen, 2004

- Den som tar rollen av steward kan antas agera rationellt. Denne väljer inte sin högsta egennyttan utan ser vinsten i kollektivets framgång, men är konsekventa i sitt agerande (Davis et al, 1997).
- En steward maximerar sina aktieägares värde och genom detta beteende så maximerar stewarden sin egen nytta (ibid).
- Ställd inför krav från många principaler tar en steward de beslut och baserar sitt agerande på det som denne anser är bäst för organisationen som helhet (ibid).

Ytterligare en förutsättning för teorin är att det finns ett samband mellan principalens vilja och företagets framgång. Det mest fundamentala antagandet är därmed att stewardens beteende är i linje med principalens agerande. (ibid)

En förutsättning för att någon ska kunna agera likt en steward är den strukturella situation som denne befinner sig i. Om motivationen som uppdragstagaren innehar liknar en stewards så behöver denne få mandat att agera. Stewardens självständighet är naturlig eftersom detta är en person som principalen kan lita på. Det är till och med så att en överdriven kontrollmekanism helt kan komma att underminera en persons förmåga att agera likt en steward. (ibid)

I sin stewardshipteori lägger Davis, Schoorman och Donaldson fram åtta förslag för hur en identifikation av en potentiell steward kan göras (ibid). Att inte vara steward tolkar vi som att agera likt en agent.

Förslag 1: Människor som är motiverade av högre behov är mer sannolika att bli stewards i en principal-stewardrelation än människor som inte är motiverade av högre behov.

Förslag 2: Människor som är motiverade av inneboende faktorer är mer sannolika att bli stewards i en principal-stewardrelation än människor som är motiverade av yttre faktorer.

Förslag 3: Människor som har en hög form av identifikation med organisationen är mer sannolika att bli stewards i en principal-stewardrelation än människor som känner låg identifikation med organisationen.

Förslag 4: Människor som har ett högt värdeengagemang är mer sannolika att bli stewards i en principal-steward relation än människor som har ett lågt värdeengagemang. Med värdeengagemang menas graden av identifikation med företagets mål och visioner.

Förslag 5: Människor som är mer sannolika att använda personlig makt som en bas för att påverka andra är mer sannolika att bli stewards i en principal-steward relation än människor som använder institutionell makt.

Förslag 6: Människor som är i en engagemangsorienterad situation är mer sannolika att bli stewards i en principal-steward relation än människor som är i en

kontrollorienterad situation. Med engagemangsorientering menas en identifikation med verksamhetens visioner.

Förslag 7: Människor som är i en kollektivistisk kultur är mer sannolika att bli stewards i en principal-steward relation än människor som befinner i en individualistisk kultur.

Förslag 8: Människor som är i en kultur med litet maktavstånd är mer sannolika att bli stewards i en principal-steward relation än människor än människor som är i en kultur med stort maktavstånd.

Vidare ges förslag på hur utfallet av en principal-stewardrelation kan se ut: (ibid)

Förslag 9: Om en jämlik stewardshiprelation existerar maximeras företagets prestation.

Förslag 10: Om en jämlik stewardshiprelation existerar minimeras potentiella kostnader för firman.

Förslag 11: Om ett val existerar där motiven går isär kommer parten som väljer stewardship att förrådas och den andre parten vara opportunistisk.

Kritik av stewardship

En fundamental sak som stewardshipteori har kritiserats för är att den underställer stewardens mål de mål som principalen innehar. Dessa kritiker menar att detta kraftigt minskar teorins applicerbarhet på riskkapitalist-entreprenörsrelationen. (Arthurs & Busenitz, 2003)

Stewardshipteori har vidare kritiserats för att ha en inneboende problematik med att förklara riskkapitalist-entreprenörsrelationer. Detta beror på att målsättningarna som aktörerna har inte är i linje innan samarbetet är ett faktum. Innan detta är ett faktum vill riskkapitalisten undvika att göra en dålig placering och entreprenören vill se sitt företag bli framgångsrikt. (ibid)

Vidare har stewardshipteori ett fokus på principalens bästa då den vill se hur, om möjligt, det går att få stewarden att agera i principalens intresse. Detta är i sig själv motsägelsefullt och implicerar även en hierarkisk relation. (ibid)

4.5 Diskussion kring relationsteorier

Något som verkar vara en nyckel till vad en uppdragstagare ska identifieras som är om denne har en plats i företagets styrelse eller inte. Om till exempel en VD även sitter i företagets styrelse skapar detta en situation där en principal-stewardrelation blir mer naturlig. Båda aktörerna får då något att säga till om företagets inriktning och målsättningar på ett strategiskt plan. Alltså har denna situation de strukturella förutsättningarna som krävs för att kunna facilitera en sådan relation och att se uppdragstagaren likt en steward borde ge det bästa resultatet. (Arthurs & Busenitz, 2003; Davis et al, 1997)

Att detta skulle ske i en principal-agentrelation är otänkbart, då det föreligger en målinkongruens. Alltså ligger den fundamentala skillnaden i aktörernas målinriktning, men även i teoriernas grundtankar. Agentteori koncentrerar sig på övervakning, kontroll och riskminimering där stewardship-teori ser till strukturell förmåga, till relationen och bemyndigande. (ibid)

Det går enkelt att se att en misstolkad relation kan få svåra konsekvenser framförallt för en principal. Arthurs och Busenitz beskriver det som att ”släppa in räven i hönshuset” om en agent identifieras som en steward. Därför får hela avgörandet göras med hänsyn till vilken risk principalen är beredd att ta och vilken syn principalen har på risk. En till viss del riskavert principal kommer inte sannolikt att anta att någon kommer att agera likt en steward om inte synnerligen goda skäl föreligger. (Arthurs & Busenitz, 2003)

Slutsatserna av forskning kring huruvida agent- eller stewardship-teori är att föredra vid analyser går isär. Det finns ett visst stöd för att teorierna har god förmåga att förklara relationen mellan riskkapitalist och entreprenör i olika skeden. Agentteori har en fördel innan avtal har slutits och målsättningar av naturliga skäl inte kan vara exakt lika, medan stewardship har en fördel över tiden då en relation byggd på förtroende för uppdragstagaren har kunnat bildas. (Arthurs & Busenitz, 2003; Davis et al, 1997)

Något som varken agent- eller stewardship-teori ser till är entreprenörens förmåga att bidra med något extra till relationen. I agentteori är riskkapitalisten den som har målet som är det bästa för företaget och entreprenören den som behöver ledas in på den ”smala vägen”. I stewardship-teori ses det bästa som att stewarden antar principalens mål. Ingen av teorierna ser till entreprenörens förmåga att bidra med högre och bättre målsättningar för företaget och relationen. Detta är ett problem som ännu inte har teoretiserats.

Vidare har entreprenörens faktiska roll och motivationen i relationen inte fått tillräcklig belysning (Arthurs & Busenitz, 2003). Ett exempel är att det visat sig att entreprenörens finansiella ägarskap har liten effekt på dennes agerande. Den icke-finansiella insatsen och det ”mentala ägarskapet” har effekt för hur entreprenören agerar och hur riskkapitalistens investering kommer att utvecklas då entreprenörens finansiella ägarskap minskar. Med ”mentalt ägarskap” menar vi den föreställning entreprenören har om sitt ägarskap. Denne kan alltså finansiellt äga 20% av företaget, men mentalt känna sig som helägare. Vidare blir det då intressant för riskkapitalisten att vårda entreprenörens ”mentala ägarskap” för att maximera den framtida avkastningen på sitt satsade kapital. Detta innebär att det blir mycket viktigt för riskkapitalisten att agera på ett sådant sätt som uppfattas som rättvist och korrekt i entreprenörens ögon. (ibid)

4.6 Affärsplattformen

En rad forskare har försökt analysera vad som gör att vissa företag lyckas överleva medan andra inte gör det (Davidsson & Klofsten, 2003). Enligt Klofsten (2002) går svaret på detta att finna i företagets tidiga utveckling. De mål, drivkrafter och handlingar som genomförs under företagets tidiga stadium kan vara avgörande för

den fortsatta utvecklingen av företaget. Det gäller för företaget att uppnå sin så kallade affärsplattform så fort som möjligt. Detta är ett tillstånd hos det unga företaget där olika grundfaktorer uppnåtts och gjort att företagets sårbarhet minskar. (Klofsten, 2002).

Enligt Klofsten (2002) bärs affärsplattformen upp av åtta grundstenar. Dessa är:

- *Idé* – Formulering och förtydligande av idén bakom företaget.
- *Produkt* – Utveckling av färdiga produkter som accepteras på marknaden.
- *Marknad* – Definition och avgränsning av marknaden.
- *Organisation* – Utveckling av en fungerande organisationsstruktur.
- *Drivkraft* – Aktörernas drivkraft och engagemang.
- *Kompetens* – Aktörernas kompetens.
- *Kunder* – Kunder och kundrelationer.
- *Övriga relationer* – Övriga relationer med t.ex. banker.

Det finns två grundvillkor som måste vara uppfyllda för att affärsplattformen ska vara uppnådd. Först måste flödet av resurser in i företaget säkras. Detta sker genom att en stor och lönsam *marknad* definieras, att det finns färdiga och accepterade *produkter*, och att det finns en tillräckligt stor mängd och kvalitet av *kundrelationer* och *övriga externa relationer*. Sedan måste det finnas en förmåga att utnyttja dessa resurser. Detta sker genom ägarnas och medarbetarnas *drivkrafter* och *kompetens*, samt genom utveckling av en *fungerande organisationsstruktur*. (ibid)

Det finns även två riktningar i affärsplattformen som måste fungera. Dessa är extern och intern riktning. Externt måste företaget etablera relationer på marknaden med exempelvis leverantörer, kunder och finansiärer med flera. Internt måste det utvecklas en tillräckligt effektiv organisationsstruktur för att kunna samordna verksamheten och etablera, bibehålla och utveckla relationer. Kapital är inte det primära för att uppnå en affärsplattform. Istället är det de mjuka delarna i företagets tidiga fas som måste fungera för att affärsplattformen ska uppnås. (ibid)

Enligt en studie av Klofsten (2002), framgick det att det går att se om ett företag kommer att överleva bara genom att studera dess affärsplattform. Om företagets affärsplattform uppnås, uppnås den enligt Klofsten redan efter 2-3 år och man kan därmed redan då utläsa om företaget kommer att överleva eller inte. För att avgöra om ett företag uppnått en stadig affärsplattform, delar Klofsten in grundstenarna i tre olika nivåer; Låg-, Mellan- och Hög nivå. I praktiken finns oftast de åtta grundstenarna i någon form i företaget. Dock kan man med dessa tre nivåer avgöra hur välutvecklade grundstenarnas egenskaper är och om de kan utgöra en grund för en stabil affärsplattform. Alla grundstenar är viktiga för att affärsplattformen ska uppnås och alla grundstenar bör därför uppnå en mellannivå för att skapa en stabil grund. Hursomhelst är vissa grundstenar viktigare än andra och bör följaktligen uppnå den högsta nivån. Dessa är produkt, marknad, drivkraft och kunder.

I Klofstens studie av tre företag och deras affärsplattformar som presenteras i boken ”*Affärsplattformen – Entreprenören och företagets första år*” (2002), kommer han fram till tre slutsatser:

- Företagets nivå på grundstenarna vid starten av företaget ger ett bra prognosvärde för den fortsatta utvecklingen.
- De första 2-3 åren är en intensiv del av företagets utveckling och det är då grundstenarnas slutnivå främst avgörs.
- Det tycks finnas någon slags spärrhakeeffekt när det gäller utvecklingen av grundstenarna. Inte i något av de tre studerade företagsfallen tappade någon grundsten en uppnådd nivå och föll tillbaka till en lägre nivå.

Klofsten såg även tydligt att företagets grundstenar utvecklades mest under de två första åren. Det var även tydligt att utvecklingen avstannade efter tre år och att ytterligare utveckling av grundstenarna efter detta inte skedde. Klofsten hävdar vidare att företag som uppnår affärsplattformen klarar sig bra. De som inte uppnår denna förblir sårbara och kommer att gå i konkurs, läggas ner eller ombildas. Denna process kan dock ta lång tid, uppemot 10 år. Förklaringen av spärrhakeeffekten tror Klofsten kan förklaras med att kunskaps- och erfarenhetsnivån har höjts i företaget. När vissa saker har utvecklats och visat sig fungera i företaget finns det ingen anledning att gå tillbaka till tidigare tillstånd.

I unga tillväxtföretag hamnar ofta kapitalförsörjningen i fokus. Dock representerar kapitalförsörjningen bara en av åtta grundstenar (*övriga relationer*) för att uppnå affärsplattformen. Det vill säga att kapitalförsörjningen är viktig, men grundstenar som exempelvis marknad och produkt är minst lika viktiga, eftersom företaget inte kan tillvarata kapital på ett effektivt sätt utan de andra grundstenarna. (ibid)

I en undersökning som genomfördes av Klofsten och Davidsson (2003) undersöktes svenska teknik- och kunskapsbaserade företags affärsplattformar. Målet med undersökningen var att finna grund för den affärsplattform som Klofsten tidigare tagit fram. Resultatet av undersökningen visade att det fanns en klar koppling mellan de undersökta företagens situation och affärsplattformens modell. Affärsplattformen baseras dock på traditionellt teknikbaserade företag och det är därför inte säkert att man kan applicera modellen på andra typer av branscher, eftersom motsvarande undersökning inte genomförts i dessa branscher. (Landström 2004)

5. ANALYS

I följande avsnitt avser vi att analysera och redovisa resultaten från intervjuerna med nyckelpersonerna vid fallföretaget. Dessa kommer löpande att relateras till de framlagda teorierna och dess överensstämmelse kommer att redovisas.

5.1 Från entreprenörskap till ledarskap

Utvecklingen av verksamheten i Decuma har stora likheter med Larry E. Greiners tillväxtmodell för företag. Man kan dock konstatera att de olika tillväxtfaserna inom Decuma varit förhållandevis korta, eftersom företaget befinner sig i en bransch som karakteriseras av snabb tillväxt och snabb teknisk utveckling. Något som ytterligare bidragit till att hålla tillväxtfaserna inom Decuma korta är att försäljningen inte kommit igång på sådant sätt som man önskat. Snabb lönsamhet hade troligtvis förlängt de olika faserna och skjutit fram de revolutioner som krävt förändrad ledning.

Den första fasen i Decuma karakteriseras, precis som i modellen, av kreativitet. Själva företagsskapandet inleddes under hösten 1999 av de tre grundarna och under ett års tid var det en av dessa som agerade VD för företaget. Det var endast denne som hade en heltidstjänst inom företaget medan de andra två arbetade en till två dagar i veckan. Den här perioden på Decuma präglades av teknikutveckling och entreprenörsanda. Då företaget inte hade fler än en heltidsanställd krävdes inte någon omfattande ledning och sådana aktiviteter prioriterades därför inte. Istället tillbringades mycket av tiden till att utveckla produkten. Dock knöts, med hjälp av Teknopol³, de första externa kontakterna med finansieringen under den här perioden. De första finansörerna till företaget blev ett antal privatpersoner som en av grundarna kände till sedan tidigare och som själva hade arbetat vid universitetet. Teknopol hade tidigare även bidragit med hjälp till patentansökan, finansiering till denna och till inventarier. Grundarna uppfattade hjälpen från Teknopol som mycket positiv och betonar även hjälpen till utformandet av affärsplanen som något centralt i deras tidiga utveckling.

Den individuella kreativiteten och entreprenörsandan hos grundarna i det här skedet var helt avgörande för att de skulle lyckas starta upp sin verksamhet. Många timmars arbete lades ned av dem och verksamheten kom igång. Kreativiteten och entreprenörsandan utmynnade slutligen i Decumas första revolution. Verksamheten blev tvungen att växa och få in nytt kapital om den skulle lyckas nå marknaden med sina produkter. Grundarna fortsatte att utveckla och göra det de var bäst på, men genom införskaffandet av nya riskkapitalister ökade kraven på verksamheten. De nya finansörerna ställde krav på att de skulle få installera en extern VD på Decuma och att denne tog över den operativa affärsverksamheten från en av grundarna. Den externa VD:n kom in i företaget på våren 2000 och tillträdde som VD under hösten samma år. Grundarna insåg också att de var relativt oerfarna med att driva företag. Samtidigt ansåg de att den tillträdande VD:n var en god lösning på problemet med

³ Teknopol är ett samhällsägt bolag med missionen att öka tillväxten i södra Sverige. De hjälper entreprenörer att kommersialisera idéer (www.teknopol.se)

att hitta en affärs- och marknadsdriven person som var frikopplad från utvecklingsverksamheten och som kunde föra Decuma framåt. Överhuvudtaget var det tvunget att göra verksamheten mindre informell och skapa en väl fungerande organisation. Vanligtvis uppstår problem då grundarna ska lämna ifrån sig ledningen av företaget, men detta var inget problem för Decuma i den här fasen, då grundarna själva fick godkänna den nya VD:n och ansåg att det skedde i deras eget och företagets bästa intresse.

Genom installationen av en ny VD tog Decuma sig igenom den första revolutionen och vidare in i den andra fasen. VD:n delade in verksamheten i olika funktionella aktiviteter. Grundarna fokuserades mot produktutveckling och nya, och skarpa förmågor anställdes till deras hjälp. VD:n anlät också en marknadsdriven person på konsultbasis för att utveckla kundrelationerna. I intervjun konstaterade VD:n att det viktigaste för ett företag i det här skedet är: *”Om det är ett produktutvecklingsföretag, anställ en produktutvecklare. Nummer två ska vara marknad, alltså ska man inte vänta med att anställa en marknadsperson till dess att du tror att du har en färdig produkt”*. Den marknadsdrivna konsulten visade sig vara bra och anställdes därför några veckor senare.

Den nya organisationen och ledningen anställde och kanaliserade personerna och deras insatser inom Decuma på ett sätt som så effektivt som möjligt skulle främja tillväxt för företaget. Det nya problemet som uppstod i det här skedet var att grundarna, som nu hade nya roller på lägre nivåer inom företaget, ansåg att företagsledningen styrde in verksamheten på produkt- och tillämpningsområden som inte överensstämde med deras uppfattning. Den nya företagsledningens uppgift var att följa styrelsebesluten som fattats och att agera efter styrelsens gemensamma målformuleringar med verksamheten. Då finansärer och ny ledning tagits in i företaget minskade grundarnas frihet successivt eftersom de nu utgjorde en mindre del av styrelsen än tidigare. För grundarna fanns det stora svårigheter med att acceptera de nya tillämpningsområdena för produkterna. Grundaren svarade på frågan om hur han ser på delad ledning så här: *”Det är ju lite tufft ibland att göra vad man vill. Som entreprenör vill man ju styra och ställa som man vill och det går inte riktigt när det är fler kockar med.”* Här ser man ett tydligt exempel på entreprenörens, och i det här fallet grundarentreprenörens, starka ”internal locus of control”. Grundarna hade svårigheter att helt släppa olika delar av ansvaret som tagits över av andra personer i företaget och acceptera den större hänsynen man var tvungen att visa för styrelsebeslut, trots att dessa inte alltid överensstämde med de egna åsikterna. Genom att acceptera den egna rollen och dess innebörd och genom att delegera ansvar till den nya ledningen i företaget tog man sig i Decuma igenom den andra fasens revolution. Marknadspersonen hade ansvaret för marknadskontakterna, VD:n ansvarade för organisationen och dess utveckling, och grundarna fick ansvara för produktutvecklingen. Således fick de med bäst kunskap inom särskilda områden ansvara för de samma och en möjlighet till medbestämmande. Allt detta skedde dock inom ramarna för vad som beslutades i och utformades av styrelsen.

Under den tredje fasen i Decumas utveckling skedde tillväxt genom att man hade en ledning där olika personer ansvarade för särskilda områden. Större friheter gavs till dessa att utveckla idéer och verkställa dessa. Särskilt tydligt var detta exempelvis när det gällde att införskaffa nya finansieringar. VD:n genomförde de följande två finansieringsrundorna på egen hand och hade inte hjälp av någon annan under den tredje fasen. Grundarna hade ansvaret för produktutvecklingen och arbetsstyrkan

som arbetade med denna. Delegering av ansvar och specialområden för de verksamma i Decuma var inte ensidigt av godo då organisationen växte och komplexiteten ökade. Detta ledde till en ny revolution där kontrollen över verksamheten återvanns genom ökad koordinering av arbetsstyrkan och ökat samarbete med de externa intressenterna.

Under Decumas fjärde tillväxtfas genomsyrades företaget av det ökade samarbetet: både inom företaget och med externa finansiärer. Det ökade samarbetet inom företaget visade sig bland annat genom att man var ett team som arbetade tillsammans med sökandet efter finansiering i fasen. Det var således inte längre endast VD:n som tog kontakt med riskkapital utan en grupp av personer som gjorde detta. Relationerna till finansiärerna som tagits in ändrade sig också under den här fasen. Framförallt med en av affärsänglarna ökade samarbetet betydligt. Denne bidrog med mycket, och som VD:n kallar det: *"Det är ett mervärde i det kapitalet"*. Med detta menar VD:n att det var viktigt att få in finansiärer som har *"själupplevda erfarenheter"* och *"som är entreprenör plus har kunskap inom investerarsidan"*. De bidrag som det här samarbetet gav till verksamheten var bland annat tips om ytterligare finansieringsmöjligheter, råd till marknadsstrategi och användningsområden för produkterna samt ingångar till potentiella marknadskontakter. Utöver detta bidrog affärsängeln med hjälp i det löpande styrelsearbetet men han ställde också krav och uppmanade till ökad varsamhet med kostnaderna genom reducerad forskning och utveckling.

Det man kan konstatera genom att analysera tillväxten hos Decuma under uppstarten är att de olika faserna stämmer överens relativt väl med Greiners tillväxtmodell. Den första fasen är direkt jämförbar med den i Greiners modell. Grundarna var väldigt duktiga på att utveckla och att förbättra sin teknik. Kreativiteten inom dessa områden var stor, men sökandet efter möjligheter och förbättringar på produkterna gjorde att tid och kunskap inte fanns för att fokusera på att bygga upp en formell organisation och kundrelationer. Revolutionen i fasen åstadkoms, liksom i Greiners modell, av att en ledare tillsattes. Tillväxtdelen av den andra fasen stämmer också väl överens med Greiners modell då tillväxten i båda fallen sker genom att organisationen delas upp i funktioner för att uppnå så hög effektivitet som möjligt. Den andra revolutionen skiljer sig något från Greiners eftersom det snarare var grundarna än ledningen som hade problem med att avsäga sig vissa ansvarsområden och lita på dem som fått det ledande operativa ansvaret. Lösningen på revolutionen – att acceptera delegerat ansvar – är detsamma i de båda fallen. Tillväxten i den tredje fasen beror både i Greiners modell och i Decuma på revolutionen i föregående fas och stämmer därmed väl överens. I den tredje revolutionen och under den fjärde tillväxtfasen skiljer sig dock Decuma från teorin, eftersom vi fann att det inte enbart var den interna koordineringen som utvecklades till det bättre utan även samarbetet med de externa intressenterna som förbättrades. Några belägg för att formella kontroller infördes på Decuma har vi dock inte och därvid kan vi inte avgöra om de skiljer sig från teorin på den punkten.

Under ett av intervjutillfällena tog VD:n för Decuma upp papper och penna för att beskriva olika faser som han sett att nystartade företag går igenom och relaterade det hela till Decuma. Han beskrev förloppet som en utveckling av ett frö till en fullvuxen blomma. I första fasen menade han att företag som inte får in eller tar in riskkapital till en början stannar i fröstadiet och inte utvecklas vidare. Dessa företag är enligt VD:n *"en av de här forskningsprodukterna"* som inte leder vidare. I nästa fas har fröet

annars blivit till en blomknopp. Här menar VD:n att Decuma befinner sig för tillfället genom att de under hans styre lyckades utveckla organisationen och etablera externa relationer till kunder och riskkapitalister. Det är dock först i nästa fas som blomman blommar ut och Decuma, om de kommer dit, skulle *”börjat generera pengar åt ägarna”*. Ytterligare en fas framåt resulterar blomman i fröknoppar, det vill säga nya produkter och verksamheter, som ger upphov till något nytt och som börjar om från första fasen igen.

Den här beskrivningen av företags utveckling och relaterandet till Decuma är mycket intressant eftersom det visar att VD:n, som idag har lämnat företaget i enlighet med affärsplanen, har avklarat sin uppgift och gett sitt bidrag till organisationen. VD:ns uppgifter var att bygga upp organisationen, få in tre investeringssteg och arbeta med marknaden. I det här läget, när dessa delar är uppfyllda är det nu dags för en annan kraft att ta över ledningen i företaget. Decuma strävar efter att utvecklas till en färdig blomma och för att göra detta måste de ut och sälja sina produkter. Därigenom kommer pengar att genereras och ge avkastning på investerarnas satsade kapital. Därför har Decuma, med hjälp av affärsängeln, alldeles nyligen anlitat en försäljnings- och resultatdriven VD som tagit över ledningen.

5.2 Entreprenörerna

I vår undersökning av Decumas uppstart har vi funnit att två personer kvalificerar sig för vår definition av entreprenörskap. Dessa är grundaren och den externa VD:n. Inte desto mindre har vi sett att det finns stora skillnader mellan dessa båda. Vi har använt Burns påverkansmodell för att analysera de båda personerna och de olika roller de spelat i och för företaget:

Karaktärsdrag

Både grundaren och VD:n är väldigt duktiga på att se möjligheter och att utnyttja dessa. Dock ser de olika typer av möjligheter. Grundaren är en oerhörd matematisk begåvning som omsätter matematiska formler till användbara applikationer. VD:n å andra sidan har väldigt lätt för att finna möjligheter på marknader, hur man når ut till dessa och hur man utnyttjar kontakter med omvärlden.

Varken grundaren eller VD:n var särskilt känsliga för osäkerhet under tiden i Decuma. Grundaren säger som svar på frågan om sitt förhållande till risk: *”Det värsta som kan hända är väl att bolaget konkar, men ekonomiskt sett så är det inte så stor risk. Vi satte in 100 000 kr för att starta bolaget, men vi var tre som delade, så det var inte så betydande. Man lägger dock ned mycket tid på det, det är en risk man tar”*. Den löpande försörjningen var heller inget problem för grundaren. Med hjälp av tillgången till det tidiga riskkapitalet hade han en stabil inkomst under hela sin verksamma period i Decuma. VD:n hade innan han tillträdde på Decuma utvecklat och drivit ett framgångsrikt företag. Han uttrycker sitt ekonomiska riskförhållande vid tillfället enligt följande: *”I den personliga situation jag befinner mig så spelar det ingen roll, faktiskt. Det hade det gjort tidigare i mitt liv kanske, men inte nu. Jag gjorde penningresan med mitt första företag. Då hade jag tur att få sålt det i en riktigt bra affär.”*

Båda entreprenörerna uppvisar gott självförtroende och litar på sina förmågor; även i turbulenta tider. Under intervjun med grundaren var det uppenbart att han satte stor tilltro till sin tekniska förmåga och de idéer han genererar. Förväntningarna på Decuma var väldigt höga för grundaren och det gjorde att han hade väldigt stark framtidstro. VD:n framstod som en erfaren person som var trygg i sig själv. Han berättar själv om hur hans tid i ett amerikanskt företag och under en amerikansk chef utvecklade honom som person och stärkte hans karaktär: *"Jag hade lyckan att få en väldigt bra chef... Han verkligen peppade hela tiden och när man då hade jobbat där i 4-5 år så var man ganska vältränad. Det gjorde sedan att jag hade det självförtroendet jag behövde när jag kom hem till Sverige."*

Entreprenörer är oftast väldigt drivna och styrs snarare av ett behov av att åstadkomma resultat och framgång än av att tjäna pengar. I fallet med VD:n stämmer påståendet då denne inte hade något stort behov av att tjäna pengar utan att han drevs av att bygga upp företaget, få ut det bästa av människor genom att motivera dem och att knyta kontakter utåt. Grundaren däremot drevs i första hand av att tjäna pengar. I intervjun framkom det att han vid tiden för bildandet av Decuma sett vänner som lyckats väl med företag och blivit rika på dessa. *"En av dem hade ett företag som de satte på börsen och blev värt 10 miljarder... och hans del i det hela var nästan en miljard."* Förutom detta fanns det andra skäl till att starta Decuma. Grundaren ville även pröva något nytt och få personlig utveckling, men betonar att det viktigaste ändå var att tjäna pengar: *"Det är klart, man gör ju inte det här av ideella skäl"*, säger han.

Båda entreprenörerna liknar den generelle entreprenören genom att de lär sig genom erfarenheter eller "learn-by-doing". Den minst erfarna av dem, grundaren, säger i intervjuerna att han uppnått personlig utveckling på flera plan under tiden i Decuma. Bland annat blir detta uppenbart när han berättar om sitt nystartade företag och relaterar till erfarenheterna i Decuma: *"Jag hade aldrig gjort så i dagsläget, men nu har jag ju haft den där resan, nu hade jag aldrig tagit in en extern VD."* Detta kan man tolka som att grundaren har lärt sig åtminstone de viktigaste delarna i hur man driver ett företag genom erfarenheterna från Decuma. VD:n har genom åren också lärt sig genom erfarenheter och påpekar att han ofta får användning för dessa. Även under tiden i Decuma är det uppenbart att VD:n förespråkade att man inom företaget skulle lära genom erfarenheter. Han menar att det var viktigt att tidigt vara ute hos kunden och visa upp sin halvfärdiga produkt för att sedan få kritik om möjliga förbättringar på denna.

Grundaren är väldigt klarsynt och visste vad han ville åstadkomma. Redan tidigt visste han att man skulle kunna använda tekniken de tagit fram i handdatorer och även i mobiltelefoner. Hur man sedan skulle komma fram till detta vara mindre klart och här fyllde VD:n en stor funktion. När denne kom in i företaget definierades en klar marknadsstrategi för hur det skulle gå till och även hur organisationen skulle utvecklas för att understödja denna process.

Social miljö

Båda entreprenörerna har en diger meritlista med avseende på utbildning. Grundaren studerade Teknisk Fysik vid Lunds Tekniska Högskola och doktorerade sedan vid Institutionen för Matematik. Den gedigna utbildningen har varit en bidragande faktor till att få in finansiering till Decuma, eftersom den visar på hög kompetens och kunskap inom ledningen för produktutvecklingen. Detta har fungerat som en

trygghet för finansörerna då de bedömt potentialen i företaget och dess produkter. VD:n har en examen som civilingenjör. Utöver detta har han en managementutbildning. Dessa utbildningar har därefter gett VD:n flera betydelsefulla uppdrag och anställningar, och det självklara exemplet är när han rekryterades till Decuma. Finansörerna bedömde inte bara grundaren utan även VD:n då de avgjorde om de skulle investera och den bedömningen innehåller även utbildningsnivå som en av faktorerna.

Varken grundaren eller VD:n har någon förälder med entreprenörsbakgrund. VD:n berättar under intervjun att han är uppvuxen mitt i skogen i Lappland där samhället präglades av stora, statliga företag där: *"folk arbetar från att de är unga till pensionen"*. Dock berättar han att hans bror har gått samma väg som han själv och att det är ganska märkligt att båda blivit entreprenörer. På detta sätt skiljer de sig från flertalet entreprenörer enligt tidigare undersökningar.

Grundarens inställning till delat ägarskap har varit tudelat. Vid tiden för de första finansieringarna ansåg han att detta var ett nödvändigt ont för att överhuvudtaget få in kapital till verksamheten. Allteftersom den egna andelen minskats har den negativa inställningen förstärkts. Idag är han inte positiv till delat ägarskap, vilket visar sig genom att han inte tagit in riskkapital i sitt nya företag. Detta beror både på hans starka *"internal locus of control"* och hans målsättning med entreprenörskap – att tjäna pengar. VD:n har en positiv syn på delat ägarskap. Han ser riskkapital som något som krävs för att få igång en verksamhet snabbt. Då han inte heller drivs av att tjäna pengar så minskar motståndet mot delat ägarskap ytterligare.

Entreprenörskulturen

Grundaren är född och uppvuxen i Sverige och påverkas på samma sätt av kulturen som de flesta andra entreprenörerna i landet. VD:n är också uppvuxen i Sverige och har fått samma påverkan av kulturen som grundaren under uppväxten. Den stora skillnaden mellan de båda ligger dock i att VD:n även fått en managementutbildning i USA samt att han arbetat flera år i ett amerikanskt bolag. Enligt definitionen är den amerikanska kulturen en föregångare när det gäller att stimulera entreprenörskap och egenföretagande. VD:n har i allra högsta grad påverkats av detta eftersom han omedelbart efter att han lämnat det amerikanska företaget köpte upp ett företag i Skandinavien och utvecklade detta.

Situationsfaktorer

Grundaren hade just disputerat då han började fundera på att starta Decuma. Osäkerheten på om han skulle få fortsätta att jobba vid institutionen såg han som en drivande faktor till att starta företaget. VD:n var vid tillfället för rekryteringen ledig. Ett av skälen till att han hoppade på Decuma var för att få upprättelse efter en mindre lyckad sejour på ett annat företag. Det var således delvis en självförverkligande faktor som motiverade VD:n.

Ytterligare situationsfaktorer som påverkade grundaren när denne startade företaget var konjunkturen på sin topp. Det var oerhört lätt att få in kapital i den första fasen. Det tog inte mer än cirka en månad för grundaren att få in de första affärsänglarna. Grundaren uttryckte det hela så här: *"Hade vi inte fått något kapital så vet jag inte hur det*

hade blivit. Då hade vi väl lagt det på hyllan ett tag, tagit en annan väg. Men, det alternativet fanns inte då. Det gick inte att misslyckas med att ta in kapital”.

5.2.1 Marknadsförståelse

En stor skillnad mellan de båda entreprenörerna i Decuma finner vi i deras förståelse för marknaden. Här kan man väldigt tydligt se att grundaren är en så kallad uppfinnarentreprenör som har stor kännedom om produkterna och möjligheterna med dessa. Han fokuserar fullständigt på produkten och har begränsad kännedom om marknaden och potentiella kunder. VD:n däremot, är enligt teoriernas definition en innovatör eftersom han lyckas koppla samman Decumas produkter med marknadsbehovet och skapa relationer till detta. Ytterligare en viktig del i VD:ns innovatörskap är att denne lyckas få saker att hända. Detta lyckades VD:n med genom att genast efter tillträdet anställa en marknadsperson som tog tag i marknadskontakterna. Utan inträdet av den externa VD:n i Decuma finns det risk att företaget inte hade blivit mer än ytterligare ett forskningsföretag i mängden på Ideon. Mer specifikt kan man också säga att VD:n är den som kan åt sig äran att ha gjort så att marknaden fått upp ögonen för Decumas produkter. Utöver att han gjort marknaden medveten om att deras produkter fanns har han lyckats övertala en hel del kunder att köpa den. Implementeringen av en tydlig marknadsstrategi är ytterligare ett bidrag från VD:ns sida. VD:n kallade denna för Kaskadmodellen. Syftet med strategin var att man skulle börja med att penetrera framförallt den japanska, men också den asiatiska i stort. Anledningen till strategivalet var tillgången på stora och skickliga teknikföretag i området som man kunde sälja in produkterna till. På det här sättet skulle man också undvika de höga konkurrensen och de i övrigt höga inträdesbarriärerna i Europa, men framförallt i USA. Ytterligare en fördel med modellen var att man genom denna skulle lyckas ta sig in på just den europeiska och amerikanska marknaden eftersom de japanska teknikföretagens produkter även såldes och såljs där. VD:n uttryckte vad han anser som viktigast för ett företag att ha för att skaffa sig riskkapitalister så här: *”Jag tror på idé/produkt, marknad och management”*. Han ansåg att vid tillfället för hans tillträde fanns idén och marknaden kunde investerarna själva finna, men att det som saknades var management. Det var denna del som investerarna ansåg att VD:n skulle tillföra företaget, vilket han också gjorde.

Kombinationen av uppfinnarentreprenören och innovatören i Decuma har varit väldigt lyckad för kommersialiseringen av deras produkter. Båda har fyllt ett behov i företaget och utan deras bidrag var för sig hade troligtvis inte Decuma överlevt lågkonjunkturen och haft de produkter och finansieringskontakter de har idag. Grundaren har framförallt bidragit med stor kreativitet och en imponerande teknisk lösning utan vilken Decuma de facto inte hade haft någonting att erbjuda marknaden. Förverkligandet av uppfinningen har sedan åstadkommit av VD:n genom hans engagemang, kontakter och kunskap om människor, organisationer och marknader. Även affärsängeln uttryckte i intervjun att han ansåg att kombinationen av en tekniskt kunnig och en marknadsorienterad person är särskild lyckosam i ett nystartat teknikföretag. Idealt är, enligt denne, om det är grundaren i företaget som i samma person besitter bägge dessa egenskaperna och som är *”in control”*. Han ansåg vidare att Decuma löst den här ekvationen på ett bra sätt genom kombinationen av grundare, extern VD och affärsänglar. Dock tyckte han inte att den var idealisk eftersom det inte var en och samma person som stod för bägge egenskaperna.

Under intervjuerna med grundaren och VD:n var skillnaden i deras inställning till och fokusering på marknaden lätt att se. Sättet på vilket de svarade på liknande frågor skiljer sig markant. VD:n skiljde mellan de tekniska och de affärsrelaterade frågorna, medan grundaren inte hade samma förmåga att göra detta utan relaterade det mesta till den tekniska biten av företaget. Ett exempel på detta var när grundaren svarade på frågan om vad det var som var avgörande för att kommersialisera deras produkt: *”Bra personer, intresserade bra personer. Det har varit väldigt bra att ha folk kvar som Gunnar och Kalle [de två andra grundarna], att de jobbat kvar här på institutionen och rekryterat folk genom sina kontaktnät. Mycket matematiker är det”*. Grundaren menade alltså att anledningen till att kommersialiseringen lyckades var att rätt utvecklade rekryterades till företaget. Därefter specificerades därför frågan till vad det var inom *den affärsmässiga delen* som möjliggjorde kommersialiseringen. Grundaren tvekade då lite med svaret men svarade slutligen: *”Vi har ju ganska bra folk där också...vet inte riktigt vad jag ska säga. Vi har ju som jag tycker duktiga säljare...och fullt tillräckliga tycker jag. Jag kommer ju från forskning och utveckling så jag har lite svårt att bedöma hur briljanta säljarna är”*. Detta svar anser vi utgjorde ett utmärkt exempel på de olika rollerna och fokusen som de båda entreprenörerna hade. I grundarens svar framgick det tydligt att han inte ansåg mötet med marknaden som det vitala i en framgångsrik kommersialisering.

5.2.2 Förhållande till risk

Enligt Burns (2001) finns det många faktorer till varför potentiella entreprenörer inte satsar på sin affärsidé. Exempelvis finns behovet av en regelbunden inkomst för att försörja sin familj. Andra faktorer kan vara avsaknaden av kapital för att driva företaget eller helt enkelt avsaknaden på tilltro till affärsidén. Detta var inga faktorer som varken grundaren eller VD:n påverkades av. Den höga andelen av riskkapital gjorde att båda hade möjlighet att ta ut en stabil lön under deras verksamma period. Varken grundaren eller VD:n satsade heller något betydande kapital i företaget, vilket gjorde att det inte skulle innebära någon större ekonomisk risk för dem om företaget skulle gå dåligt. Det fanns även tillräckligt med finansiellt kapital i verksamheten för att man skulle kunna bedriva en expansiv utveckling av företaget utan att behöva hushålla med kapital.

Som vi visat tog varken grundaren eller entreprenören någon större personlig risk. Dock fanns det en rad löpande risker som de och företaget ständigt utsattes för. Det fanns tekniska risker i form av att man inte skulle kunna lösa vissa tekniska problem. Detta var en risk som personerna i företaget hela tiden var medvetna om, men med hjälp av rekrytering av tekniskt kompetent personal försökte man gardera sig mot detta. Det fanns även en marknadsosäkerhet att marknaden inte skulle acceptera Decumas lösning för handskriftstolkning. Detta är något som ledningen hela tiden var medveten om och var svårt att gardera sig mot. Det Decuma gjorde var att man försökte göra en så tekniskt bra lösning som möjligt. Sedan var det upp till marknaden att avgöra om de hade användning av en lösning för handskriftstolkning eller ej och detta är fortfarande en risk man är tvungen att leva med. Agerandet stämmer väl överens med Delmars (1993) beskrivning på att risk är något som entreprenörer accepterar för att målen med verksamheten ska kunna uppnås.

Som vi tidigare behandlat betydde grundaren mer för företagets startskede och produktutveckling, medan VD:n hade större del i företagets uppbyggnad och

marknadsfokusering. Mot denna bakgrund anser vi att det klart framkommit att det är VD:n som varit den ledande drivkraften i Decumas utveckling från idé till den position företaget befinner sig i idag.

Vid en jämförelse med Delmars (1997) tabell över entreprenörers riskhantering passar VD:n klart in som superentreprenör. Delmars resultat av undersökningen visade att skillnaden mellan framgång och misslyckande hos ett företag bland annat låg i förmågan att hantera osäkerhet och risk. VD:n har som vi tidigare nämnt accepterat en viss osäkerhet för att målet med verksamheten ska kunna uppnås. VD:n har även haft en långsiktig planering och varit fokuserad på försiktighet framför risktagande. De risker man ställts inför har man försökt gardera sig mot genom bland annat extern kompetens. VD:n har även visat prov på att koordinera verksamheten och utnyttja alla möjligheter och kontakter till fullo.

5.3 Riskfinansiering

5.3.1 Finansieringen i Decuma

Decumas ”Death Valley curve” ger en god beskrivning av varför det blev aktuellt med att ta in externt riskkapital. Första omgångens finansiering, det vill säga vid det tillfället som bolaget bildades, finansierades av grundarna själva samt att de, precis som teorin beskriver, antog en sorts ”bootstrap”-finansiering. Denna kostnadseffektivisering skedde genom att bland annat använda sig av doktorander vid Lunds Tekniska Högskola samt att nyttja lokaler, gratis i sex månader, på Tillväxthuset på Ideon i Lund. Vid detta stadium hade inte Decumas kassaflödeskurva i ”The Death Valley curve” börjat dala utan företaget hade det kapital som behövdes för att driva verksamheten.

I takt med att företaget växte var det dock svårt för grundarna att få intäkterna, då försäljningen inte kom igång som önskat, att täcka kostnaderna. Kassaflödeskurvan blev därför negativ och det uppstod ett kapitalbehov. Vad som följde var en rad finansieringsomgångar som fick kassaflödeskurvan att hoppa upp till en positiv nivå för att sedan börja dala tills att nästa finansieringsomgång fick kurvan att åter vända upp. Det kan således konstateras att Decumas ”Death Valley” kurva skiljer sig något åt mot den som Burns presenterar. Anledningen är att kurvan i teorin illustrerar förloppet från bolagets bildande tills att försäljningen börjar generera tillräckligt stora intäkter så att bolaget klarar sig på sitt egna kapital. Decumas försäljning genererade som tidigare konstaterats inte tillräckligt stora intäkter varför kassaflödeskurvan endast blev positiv varje gång nytt kapital kom in i bolaget.

5.3.2 Riskkapitalet ur olika perspektiv

Modellen över möjliga finansiärer under olika utvecklingsstadier kommer väl till pass för att illustrera Decumas val av riskkapitalist. Den allra första finansieringen gjordes av grundarna själva samt genom den ovan nämnda ”bootstrap”-finansieringen. För att kunna expandera i önskad takt krävdes dock mer kapital. Alternativen var, precis

som enligt modellen, antingen affärsänglar eller riskkapitalbolag. Avgörande för vilken typ av riskkapitalist som blev aktuell för Decuma följde de kriterier och strategier som studier (Landström, 1993; Nielsen, 1994) visar att entreprenörer använder sig av.

Decuma befann sig till en början i ett stadium där de var för unga och eventuellt också för små för att riskkapitalbolag skulle vara intresserade, varför affärsänglar blev lösningen. Hans Landström förklarar anledningen till att riskkapitalbolag satsar i ett senare skede på följande sätt:

”Det är så att de här unga företagen kanske behöver någon miljon kronor men det kostar Venture Capital bolag alltför mycket både i tid och andra aspekter för att hantera hundra stycken sådana här små företag. Då är det liksom bättre att ha satsat 25 miljoner i fyra företag.”

Hans Landström 2004

Ur ett företagsperspektiv har affärsänglar stor betydelse i att de bidrar med att fylla igen det gap som uppstår mellan grundarens egen kapitalinsats och riskkapitalbolagens investeringar. Det informella riskkapitalet bidrar även med kunskap, erfarenhet och kontakter. (Sexton & Landström, 2000) Uppfattningen om affärsängelns betydelse för företaget verkar, enligt våra intervjuer, skilja sig åt bland de inblandade i företaget. Grundarens syn på affärsängeln var att kapitaltillskottet var det allra viktigaste. Grundaren svarade enligt följande på frågan om riskkapitalets betydelse:

”Det har talats rätt mycket om smart kapital, men det är mest snack innan man får kapitalet att de ska bidra med så mycket. Absolut till 90 % är det pengarna man får. Sen vill de ofta sitta med i styrelsen de som satsar pengar och där kan man få bra kontaktnät. Men annars är det ändå ledningen och de anställda på bolaget som gör jobbet, ganska marginell effekt.”

Däremot såg den externa VD:n fler fördelar med affärsängelns insatser. Ett av kriterierna som VD:n ställde upp för affärsängeln var att denne skulle haft erfarenhet av egen entreprenöriell verksamhet och på så sätt kunna bidra med mer än bara kapitalet, det vill säga skapa ett mervärde i kapitalet. Fler fördelar som VD:n nämnde i vår intervju var att affärsängeln, som investerade i Decuma, hade investeringserfarenheter. Om det även var egna satsade privata pengar skulle denne vara mer noggrann i sina beslut och därmed bidra till att Decuma utvecklades i framtiden.

5.3.3 Affärsängelns investeringsstrategi

Affärsängelns beslutskriterier vid investeringen i Decuma kan konstateras följa det mönster som teorin presenterar. Affärsängeln bedömer en rad faktorer när denne granskar nya projekt (Nielsen, 1994). Bland annat såg affärsängeln affärsplanen som ett viktigt styrinstrument som tydligt visade alla parter roller inom bolaget och bolagets mål. Affärsängeln ansåg att en bra affärsplan skulle vara *”tight”* och innehålla endast väsentlig information. Planer för alternativa scenarier som företaget eventuellt skulle ställas inför samt en välarbetad marknadsbeskrivning var också välkommet i affärsängelns ögon. Affärsängeln nämnde även att han uppskattade om affärsplanen beskrev hur företagskulturen skulle byggas upp. Detta är något som teorin inte tar upp men som eventuellt borde finnas med i affärsplaner. Övriga synpunkter från

affärsängeln var betydelsen av att i ett tidigt stadium samarbeta med en kund som därigenom kom med förslag på vidare produktutveckling samt stod för en del av finansieringen.

Vidare ansågs de ekonomiska kalkylerna nödvändiga men långt ifrån det viktigaste att studera i ett investeringsobjekt. Affärsängeln anser att ett nystartat bolag i stort sett bara kan ange kvalificerade gissningar över företagets utveckling de närmaste åren. Därför tyckte han att det var tillräckligt att göra en bedömning av siffrornas rimlighet i kalkylerna.

Vad affärsängeln betonade som väldigt viktigt i analysen av Decuma var personerna bakom bolaget, främst grundarna och VD:n. Decumas produkter bygger på djupa kunskaper inom matematik och då grundarna är kända för sin forskning inom området och arbetar på ett väl ansett universitet kände affärsängeln sig trygg i att investera i bolaget. Affärsängeln kände även till VD:n sedan tidigare och kunde lita på hans erfarenheter och kompetens. Affärsängeln ansåg således att sammansättningen av vettiga människor bildade ett bra team som skulle kunna driva bolaget på ett professionellt sätt.

Det som skiljer affärsängeln i Decumas fall från de karaktärsdrag som ställts upp i teorin om affärsänglar är att denne inte har någon klar exitstrategi. Viktigt för affärsängeln är att kunna bidra med mer än riskkapital för att se det som en långsiktig investering istället för att investeringen som genererar snabb avkastning. Bidraget ger han med avsikt att få företaget att växa till något stort och därigenom få avkastning på sitt satsade kapital i framtiden. Affärsängeln påpekade att genom att själv vara delaktig i beslutsfattandet inom bolaget kunde han minska risken i sin investering. Detta gjordes genom att medverka i styrelsearbetet. Affärsängelns strategi med att reducera sin risk innebär även att denne endast investerar i projekt där han haft egen erfarenhet ifrån eller där han känner personer som är eller varit involverade i projektet. Återigen kan liknelser dras med den befintliga teorin (Landström, 1997).

Ytterligare en skillnad mellan affärsängeln i Decumas fall och karaktärsdrag hos affärsänglar i teorin är att affärsänglar vanligen gör en initialinvestering och att de sedan inte satsar mer pengar i projektet. I Decumas fall investerade affärsängeln eget kapital vid två tillfällen vilket återigen visar på dennes strategi med sin investering är något mer långsiktigt än vad som är vanligt bland affärsänglar.

Affärsängelns agerande i Decuma kan beskrivas utifrån de investeringsstrategier teorin presenterar (Landström, 1993). Intervjuerna med både grundaren, VD:n och affärsängeln visar att det är mest lämpligt att placera affärsängeln i gruppen för mentororienterat riskkapital. Anledningen till detta är att affärsängeln inte arbetat aktivt med den dagliga verksamheten utan mer bidragit med sin kompetens och erfarenhet genom sin plats i styrelsen. Utöver detta har affärsängeln varit en betydande tillgång med sitt breda kontaktnät på de marknader bolaget önskat slå sig in på.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att grundarens åsikter om riskkapitalets betydelse stöds av vad Hans Landström anser att entreprenörer ser som viktigast hos riskkapitalister, nämligen kapitalet. Vidare menar Hans Landström (2004) att riskkapitalister professionaliserar företagen genom att sätta upp fungerande ekonomisystem och anordna regelbundna styrelsemöten. Även detta stämmer

överens med Decuma. Grundarna saknade erfarenhet av att driva företag varför riskkapitalisterna tillsatte den externa VD:n i samband med att de gick in som investerare och Decuma fick därmed en mer professionell styrning. Slutligen kan det konstateras att Decumas affärsängel haft några olika egenskaper som på ett positivt sätt skilt sig från de som presenteras i teorin. Framförallt gäller detta affärsängeln långa tidshorisont på sin investering som ger företaget chans att arbeta under något reducerad press. Genom att agera på det här sättet menade affärsängeln att han gav utvecklarna på Decuma möjlighet att utveckla sina produkter i sin egen takt, något som enligt honom gynnar hela verksamheten.

5.4 Entreprenören och riskkapitalets möte

Situationerna som beskrevs under våra intervjuer med grundare, VD och affärsängel gav inte någon entydig bild som gjorde att aktörer kunde placeras som agenter eller stewards. Det vi fokuserade på var målkonflikter, konflikter där målsättningar gick isär: både för personer och företaget. Självklart är detta ett känsligt ämne för alla inblandade parter. Det har framkommit en rad situationer där målkonflikter uppstår. Vi ska nu titta närmare på vad som har varit de bakomliggande motiven för dessa ageranden och vilka resultat de gav. Genom detta avsnitt kommer agent- och stewardshipteori att varvas. Detta är inte i linje med teoriernas grundtankar, men det som vi kunde uppmärksamma var att olika personer tar olika roller i skiftande situationer. Vidare kommer vi att vända på teorierna för att inte endast se hur principalen ska styra sina underordnade, utan även se vad en entreprenör kan vara uppmärksam på i en relation med en riskkapitalist.

5.4.1 Entreprenörens egenintresse

Om en entreprenör sitter med i styrelsen får risken för moral hazard i princip ses som upplöst. Det som återstår är om entreprenören skulle agera helt i egenintresse. Detta får ses som osannolikt då det inte endast är principalen (riskkapitalisten) som påverkas av ett sådant agerande utan även övriga grundare och anställda. Då Decuma är grundat av tre personer gemensamt, varav en av dessa har en plats i styrelsen, får vikten av moral hazard-begreppet ses som upplöst. Inget som framkom under intervjuerna visade heller på att någon skulle ha bedrivit verksamhet som inte var för företagets bästa. Detta till trots att grundarna inte har haft något större finansiellt engagemang i Decuma. Det som ytterligare skulle förklara avsaknaden av moral hazard, utöver de logiska förklaringarna som ärlighet och hederlighet, skulle vara det proportionellt sett större mentala ägarskap som grundarna hade.

5.4.2 Informationsspelet mellan entreprenör och riskkapital

”...riskkapital vill se att det händer något inom 4-5 år annars är de inte intresserade. Så därför blir det en bet. Det är ett problem och sedan det andra problemet som vi ofta stött på, det är att entreprenören jobbar för mycket och det är ett spel med investeraren. Investeraren vill se så bra utveckling som möjligt, så i affärsplanen, om inte investeraren är nöjd med staplarna man ser där, ja

då går entreprenören hem och sedan ritar han så att det blir bättre. Då är kanske investeraren nöjd. Då har bägge lurat sig själva och bägge vet om det.”

Den externa VD:n

Ser vi till agentteori så skulle den asymmetriska informationssituation som beskrivs i citatet identifieras som adverse selection. Alltså att entreprenören försöker vilseleda riskkapitalisten för att nå högre egen nytta. Huruvida så är fallet är oklart, men det som kan konstateras är att det kan slå tillbaka hårt mot entreprenören.

Informationsasymmetrin som uppstår måste alltså inte tala för entreprenörens fördel. Den kan snarare bli en tung börda att bära. Den så kallade ”asymmetrin” blir här snarare ett styrinstrument för riskkapitalisten att driva på entreprenören med.

Slutsatsen blir att det inte nödvändigtvis, i ett längre perspektiv, lönar sig att ha en informationsasymmetrisk fördel när det gäller målsättningar – när det gäller att lova mer än vad som kan hållas. I linje med vad den externa VD:n säger i intervjun borde det vara bättre att söka en annan investerare där en större matchning kan uppnås.

5.4.3 När målsättningar går isär

”Jag har ännu aldrig sett någon som kommer med idén och som är fullt förberedd på mötet med kapitalet. Det blir oftast en väldig chock. Om det nu är en entreprenör eller en uppfinnare, när de får höra vad kapitalet kommer med för regelverk, vad de förväntar sig och vad de bryr sig om. För en investerare är det helt betydelselöst vad det är de investerar i.”

Den externa VD:n

Citatet är del av det svar som gavs på frågan om det uppstod några målkonflikter mellan affärsängeln och de som jobbade operativt i företaget. Det som detta visar på är att det i detta fall förmodligen förelåg en målkongruens vid placeringstillfället. Det bekräftar också att det snarare är av större värde att se till agentteori än stewardshipteori vid denna tidpunkt. Utifrån den återgivna situationen är det svårt att se att målsättningarna som grundaren och affärsängeln hade var i linje. Även om den affärsängel vi intervjuat inte hade en klassisk exitstrategi när han gick in i företaget är det svårt att se att linjeringen av målen skulle vara fullständig.

Något som även är intressant med detta citat är att den externa VD:n beskriver det som att grundarna oftast blir chockade i mötet med kapitalet. Utöver den ekonomiska pressen som situationen innebär, det ligger miljoner på bordet, så tillkommer en press i att försvara sin idé inför en riskkapitalist. En affärsängel som i detta fall inte hade samma förståelse för idéns komplexitet. Detta måste bidra till att situationer som denna varit svåra att teoretisera. Varken agent- eller stewardshipteori kan ses som goda verktyg att förklara situationer där rationalitet är satt ur spel. Slutsatsen är att i väldigt pressade situationer, som till exempel det första mötet, finns det inte någon teoretisk grund att stå på. En anledning som vi ser till det är att måttet av rationalitet som aktörerna innehar borde falla ju mer pressad situationer blir – alltså ju mer pengar det handlar om och ju mer komplicerad idén är. Både den externa VD:n och affärsängeln bekräftar detta när de beskriver att ”sidor som man inte trodde personer hade” visar sig i förhandlingarna mellan riskkapitalister och företaget.

Något som även är intressant här och som Landström (2004) pekade på är att det finns en väldigt låg förståelse för situationen - mötet mellan entreprenör och riskkapitalist. Han gör en jämförelse med USA där riskkapitalmarknaden har existerat under en längre period än i Sverige. Han menar på att det där har blivit tydligare vilka roller aktörerna har när de går in i situationen, det finns en historik och allmänförståelse för situationen. Den externe VD:n berör också detta, men menar att förståelse har ökat sedan slutet av 90-talet då många riskkapitalister startade sin verksamhet.

VD:n hade med sina tidigare erfarenheter förberett grundaren på problem som kunde tänkas uppstå vid mötet med riskkapital:

”Vi hade mycket besvär i förhandlingslägen när vi skulle göra de här på grund av just detta. Vi var faktiskt nära att misslyckas flera gånger. Om man har ett eget skötebarn så kanske du har gjort dig föreställningar om framtiden och när detta inte blir verklighet så är det klart att det är jobbigt om man inte varit medveten om det innan.”

Slutsatsen som kan dras utifrån all denna problematik är att entreprenören måste analysera sina egna målsättningar, innan externt kapital tas in i verksamheten. När vi diskuterade denna problematik med en representant från 6:e AP-fonden pekade även hon på att många som söker kapital inte förstår exakt vad det innebär. Att det innebär ett delat ägarskap och att målsättningarna inte alltid kan vara desamma hos entreprenör och riskkapitalist. Att betrakta sin verksamhet som sitt skötebarn torde inte vara positivt i mötet med en riskkapitalist.

5.4.4 Drivkrafter hos entreprenörerna och riskkapitalets påverkan

Den som inte drivs av egen ekonomisk vinning i sitt arbete utan prioriterar företagets framgång är mer sannolik att agera som en steward. Ser vi till den externe VD som plockades in passar många intressanta karakteristiska från stewardshipteori in på denne.

Den externe VD:n beskriver i sin intervju att han gjorde ”penningresan” med sitt första företag. Detta är inget som affärsängeln vi pratat med reflekterat särskilt mycket över. Snarare var det erfarenheten från tidigare verksamheter som värderades. VD:n menar också att detta överväger rent ekonomiska aspekter. Vidare beskriver den externe VD:n hur hans målsättningar med företagande förändrades efter det att han lyckats med sitt första företag på 80-talet:

”...då trodde jag också att det var ju grejen, bygga ett företag, komma i mål och tjäna pengar. Men, det var det inte. Naturligtvis var det bra att ha en trygghet, men det här resan var det fantastiska och det vill jag uppleva igen och därför gav jag mig in i racet igen.”

Detta kan i stewardshipteori härledas till en motivation som är högre än de rent ekonomiska aspekterna.

Intressant är att riskkapitalisterna trots denna motivationsgrund ville att den externe VD:n skulle ha en del i företaget – detta gjordes via en nyemission vid VD:ns tillträde. Att göra VD:n till delägare fungerar som motivationskälla och styrning enligt

agentteori och kan ha verkat som en ytterligare trygghet för riskkapitalisterna. När vi ser till grundarens motivationsgrund är denna mer ekonomisk:

”man gör ju inte det här av ideella skäl kanske...man vill tjäna pengar på det”

Grundaren

Detta verkar ha framgått till övriga aktörer (den externa VD:n och affärsängeln) och borde på detta sätt verkat för att de skulle identifiera grundaren som agent. I följande stycke kommer konsekvenser av detta visa sig.

5.4.5 Utspädning av grundarnas ägande och makt

”Två av de fem investerarna kände jag väl”

Den externa VD:n

När den externa VD togs in vägde riskkapitalisternas ord tungt. Att några av dem kände honom på ett privat plan gör att agentteorins verkan kan ses som liten. Snarare har de, enligt vår bedömning, sett honom som en steward i detta avseende. För grundarna kan det inte ses endast som positivt att den externa VD:n var bekant med två av de fem investerare som hade gått in i Decuma. VD:n har snarare haft större motiv att agera i investerarnas intresse än i grundarnas.

Det som VD:n pekar på är att han har agerat i företagets bästa och att det varit det som drivit honom, vilket också borde vara i investerarnas intresse. Grundarna har också haft ett ekonomiskt intresse i att företaget skulle gå bra, men det verkar ha rått meningsskiljaktigheter kring vilken makt och position grundarna skulle ha.

Grundarnas ägande minskade över tiden och det borde ha gjort att agentkostnaderna för dessa ökade (Sapienza & Gupta 1994, s.5). Detta antagande att de i huvudsak identifierats som agenter har sin grund i deras huvudsakliga ekonomiska motivationsgrund. Å andra sidan minskar möjligheten för att agera opportunistiskt om deras maktbas i verksamheten förminskas i takt med att ägandet minskat. Den externa VD:n kan på detta sätt ha verkat för att fasa ut grundarna, men detta behöver inte ha skett uppsåtligt:

”En viktig sak för mig var att se till att vi hade tillräckligt mycket kompetens i företaget så att vi de facto kunde verka utan grundarna. Om saker skulle hända, att vi inte var beroende.”

Den externa VD:n

Grundarna i Decuma är nu inte längre operativt verksamma i företaget. De har en representant i styrelsen. Deras position får ses som starkt försvagad utifrån deras grundposition som storägare i företaget. Företaget har, som den externa VD:n uttrycker det, inte haft något alternativ till att ta in riskkapital, det har varit en nödvändighet för företaget då det inte genererat några intäkter.

Om man utgår från entreprenörens perspektiv bör denne vara uppmärksam på vilken maktbas den har i sitt företag. Slutsatsen är att ett minskat ägande som även resulterar i en svagare position i själva verksamheten kommer att leda till att man i slutändan står utan både makt och ägande. Vid tillsättandet av en extern VD så kan

det också vara av vikt att utreda vilken syn denne har på företagets framtid och målsättningar och vilken roll denne ser att grundaren ska få i slutändan.

En ytterligare slutsats som kan göras i detta sammanhang är att entreprenören (i detta fall grundaren) bör vara uppmärksam på hur denne identifierats. Att ses som en agent utlöser beteende hos riskkapitalisterna som inte kan ses som positiva ur entreprenörens perspektiv. Riskkapitalisterna har när de identifierat entreprenören som en agent verkat för att urholka dennes ägande och maktbas.

Kontentan av detta, med bas ur det beskrivna fallet, är att det alltid borde vara att föredra att uppfattas som steward i en relation till riskkapitalister. För att citera ur Davis stewardshipteori:

Förslag 11: Om ett val existerar där motiven går isär kommer parten som väljer stewardship att förrådas och den andra parten vara opportunistisk. (Davis et al,1997)

Detta innebär att det för entreprenören endast finns positiva effekter i att uppfattas som en steward. Opportunismen som beskrivs i förslag 11 innebär en ökad egennyttia för agenten på kort sikt.

Något som är tydligt då vi ser till vårt fallföretag, vilket även går i linje med stewardshipteori, är att en stewardroll är bäst i det långa loppet. Med detta menar vi att inta stewardrollen och inte bara att ”spela” den.

Förslag 9: Om en jämlig stewardshiprelation existerar maximeras företagets prestation. (Davis et al,1997)

Förslag 10: Om en jämlig stewardshiprelation existerar minimeras potentiella kostnader för firman. (Davis et al,1997)

5.5 Affärsplattformen

Grundaren, VD:n och affärsängeln har, som vi tidigare nämnt i analysen betytt väldigt mycket för Decumas utveckling, och de är en starkt bidragande orsak till att företaget befinner sig där de är idag.

Deras arbete i Decuma har lett till att man skapat en stabil affärsplattform som enligt Klofsten (2002) är grunden för att företaget ska överleva. Decuma har hittills lyckats överleva lågkonjunkturen som inleddes under 2001. Mycket av det som gjort att Decuma lyckats överleva lågkonjunkturen inom teknikbranschen går att finna i deras affärsplattform.

Idé

Decuma lyckades uppnå den högsta nivån på idé snabbt. De visste vad deras produkter och unika kunnande kunde användas till. Ledningen gjorde snabbt upp en affärsplan där man bland annat definierade användningsområde, kunder och vad man behövde göra för att tillfredsställa marknadens behov. Arbetet med idén utvecklades snabbt från en mellannivå till en hög nivå. Det tog främst en snabb utveckling när

Decuma rekryterade en extern VD. Detta gjorde att man gemensamt kunde sätta sig ner och definiera och utveckla idén och vad tekniken kunde användas till. Affärsängels tidigare erfarenhet av andra teknikprojekt gjorde också att de kunde förtydliga företagets idé ännu mer, främst ur ett kundperspektiv.

Produkt

Företagets nivå på produkten är något diffus. Främst på grund av den höga tekniska graden på produkten, vilket gör den svår att värdera. Vid Decumas start fanns en utvecklad produkt. Men den var inte färdigutvecklad och den skulle med senare arbete utvecklas till att bättre passa in med kundernas behov och produkter. Vår sammantagna uppfattning är att Decuma lyckades ta steget från en låg nivå ända upp till en hög nivå.

Decuma har hela tiden präglats av ett tekniskt kunnande och med anledning av detta har den tekniska utvecklingen av produkten hela tiden haft väldigt hög prioritet. Detta har berott på det brinnande intresset för problemlösning och teknisk utveckling bland många av medarbetarna och grundarna.

Marknad

Redan grundarna hade tanke på att tekniken skulle säljas till mobiltelefoner och handdatorer. Detta var den fasta övertygelsen då man förutspådde en stark utveckling inom denna bransch och såg ett ökat användningsområde för deras teknik. Men, det var inte förrän VD:n kom in i bilden som han tillsammans med grundarna och riskkapitalisterna definierade en klar marknadsstrategi. De kallade denna för ”Kaskadmodellen”. Den gick ut på att man skulle vända sig till den japanska och asiatiska marknaden. Dels på grund av den höga konkurrensen i väst, men främst för att de flesta produkterna man ville implementera tekniken i tillverkades i Asien. Även affärsängels kontakter på denna marknad gjorde att det skulle bli lättare att få in en fot på marknaden. Kaskadmodellen utgick med andra ord från att man skulle sälja tekniken till japanska tillverkningsföretag av mobiltelefoner och handdatorer. Eftersom dessa produkter sedan säljs på både den asiatiska, amerikanska och europeiska marknaden, skulle man på det sättet nå slutkonsumenter i resten av världen. Med denna strategi i bagaget lyckades man utveckla marknadsgrundstenen från en mellannivå till en hög nivå.

Decuma lyckades snabbt få kontakt med en rad tillverkare av elektroniska produkter och man sålde in sin teknik till en rad företag. Dock vek konjunkturen ner under 2000 och många av de produkter man hade sålt in tekniken till lades på is. Detta gjorde att den försäljning man hade hoppats på avstannade. Decuma hoppas nu på att försäljningen tar fart igen och att man än en gång lyckas implementera tekniken i de säljande produkterna.

Organisation

Decumas organisation har ständigt utvecklats. Från att i början varit ett utvecklingsprojekt mellan de tre grundarna där strukturen var helt informell och byggde på närhet mellan personerna, var man tvungen att utveckla och förtydliga organisationen när man tillsatte den externa VD:n och började rekrytera personal. Detta lyckades Decuma bra med. Man skaffade tydligare funktioner i företaget och

de anställda fick tydligare arbetsuppgifter. Detta var ett behov för att företaget skulle kunna fortsätta att utvecklas och kunna möta marknaden på ett effektivt sätt. Uppfattningen här är att företaget gick från en låg nivå till en mellan/hög-nivå.

Drivkraft

Drivkrafterna hos Decuma har genomgående varit höga, men man har haft en rad olika personliga mål som påverkat företaget. Grundaren satte sina personliga mål före företagets. Han uttalade en stark vilja att skapa sig en privat förmögenhet genom företaget. Något som är anmärkningsvärt var att hans fokusering och intresse låg mer i att utveckla tekniken än att skapa en organisation för försäljning.

Drivkraften för att föra företaget framåt tog en tydlig kraftförändring när företaget tillsatte den externa VD:n. VD:n hade en stark vilja att utveckla företaget. Hans fokusering låg mer på att utveckla företaget än på sitt personliga självförverkligande. Dock fanns en viss grad av självförverkligande, då han ville nå upprättelse för en tidigare händelse på ett tidigare företag. Ser vi på företaget och organisationen som helhet har det utvecklats från en mellannivå till en hög nivå där hela företaget har en stark drivkraft och till stora delar strävar åt samma håll. Det var främst VD:n och affärsängeln tillsammans med övriga riskkapitalister som drev företaget framåt.

Kompetens

Den tekniska kompetensen på företaget var redan från starten på en hög nivå genom de tre grundarna. De hade en stark teknisk bakgrund som matematiker och hela tekniken grundades på deras idéer. Det de dock saknade var den affärsmässiga kompetensen. Grundaren som var den drivande och huvudaktören i projektet hade aldrig startat eller drivit ett företag. Han hade heller ingen i sin närhet som han kunde rådfråga eller få vägledning av. Denna brist gjorde att riskkapitalisterna krävde en nytillsatt VD med tidigare erfarenhet av uppstart och etablering av ett tekniskt företag. Denna kompetens tillförde de snabbt genom att rekrytera VD:n. VD:n tillsatte i sin tur den kompetensen han ansåg att företaget saknade. Detta gjorde att man på ett snabbt och effektivt sätt kunde förstärka den totala kompetensen inom företaget. Man uppnådde därmed snabbt den högsta nivån. Vid vår intervju med affärsängeln antydde han dock att företaget misslyckats med försäljningsorganisationen. Han ansåg att en person av totalt 20-25 anställda inom Decuma som skulle sköta försäljningen var alldeles för lite. Decuma skulle enligt honom anlita ännu mer folk till detta.

Kunder

Vid företagsstarten hade Decuma inga betydande kundrelationer. Det var inte förrän Decuma tog in affärsängeln och marknadschefen som kundrelationerna verkligen tog fart. Affärsängelns tidigare kontakter i Asien skulle visa sig vara enormt viktiga för att få in en fot på företagen. När de väl var inne på företagen tog de hjälp av svenska exportrådet, främst med hjälp av språk- och kulturförståelse. Presentationerna gick bra och en rad företag blev intresserade för framtida samarbeten och implementering av tekniken i deras produkter. Dock svängde konjunkturen innan någon ordentlig försäljning kom igång och man lyckades aldrig uppnå den högsta nivån utan slutade på en mellannivå på kundrelationer.

Decuma är nu inne i ett otroligt viktig skede, då deras kunder ser en antydning till ökad

efterfråga och då gäller det för Decuma att fortsätta där processen slutade.

Övriga relationer

Vid början av verksamheten saknades en mångfald av vad det gäller övriga relationer. De tre grundarna hade främst tekniska kontakter, men de hade inte byggt upp relationer för att kunna tillföra viktiga kompletterande resurser. Detta växte dock till sig efterhand som man tog in riskkapital i företaget. Samtidigt som man fick in kapital i företaget för att kunna bedriva den löpande verksamheten tillförde riskkapitalisterna värdefulla kontakter i en rad områden som exempelvis försäljning. Den tillsatte VD:n och affärsängeln hade också oundgänglig kunskap och kontakter som gjorde att företaget lyckades utvecklas och kom till den plats de befinner sig idag. Decuma har följaktligen lyckats med att gå från en låg nivå till en hög nivå i de övriga relationerna.

Slutsatsen av detta blir att Decuma relativt snabbt lyckades uppnå en stabil grund inom de flesta grundstenarna i affärsplattformen. Detta har gjort att Decuma har en relativt stabil affärsplattform att stå på och bygga vidare från. Det som vi fortfarande anser saknas är Kunderna som fortfarande inte uppnått högsta nivån. De tre personerna vi intervjuade kopplade detta till konjunkturen. Detta tror vi kan vara en del av förklaringen. Men i själva verket hänger det på hur stor efterfrågan och behovet är av produkten. Det som är avgörande för om Decuma kommer lyckas överleva i framtiden är hur efterfrågan på deras produkt kommer att utvecklas. Även om deras lösning är tekniskt bra, spelar detta ingen roll om marknaden inte efterfrågar handskriftstolkning för mobila produkter. Grundstenen Kunder i affärsplattformen måste uppnå den högsta nivån för att lyckas (Klofsten, 2002). Detta har Decuma ännu inte gjort, vilket gör det svårt att skaffa sig en tillräckligt stabil affärsplattform för att överleva i framtiden. Även om de potentiella kunderna och kontakterna redan finns, ifrågasätter vi marknadsbehovet och nyttan av handskriftstolkning i dessa produkter, men detta är en ren spekulering som ligger utanför ramen för uppsatsens ämne.

Decumas förmåga att överleva lågkonjunkturen tror vi främst beror på det starka kapitalet inom företaget och den starka tilltron på tekniken.

6. SLUTDISKUSSION

Genom vår studie av Decuma har vi strävat efter att besvara frågan: Vad är det som gör att ett teknikföretag lyckas med att kommersialisera sin idé? Svaret på denna fråga är av yttersta vikt för ett lands välfärd och internationella konkurrenskraft. För Sverige är svaret på denna fråga både viktig och aktuell; ledande företagsprofiler, debattartiklar och andra medier tar upp ämnet och talar om Sveriges unika förmåga att alstra idéer, patent och forskningsframgångar. Sverige är internationellt erkänt för denna förmåga, men lyckas ändå inte slå mynt av den - potentialen måste utnyttjas för att säkra Sveriges framtid. Detta måste göras genom nya företagsetableringar och absolut viktigast, fler kommersialiseringar.

Vad är det då som utmärker en god entreprenör och gör så att denne lyckas nå marknaden med sina produkter och vilken betydelse har riskkapitalister för detta samt vilket förhållningssätt ska man ha gentemot dessa? Från våra studier av Decuma har vi lyckats komma fram till en del slutsatser för vad det är som gör att ett teknikbaserat företag lyckas kommersialisera sina produkter. Dessa kommer att kunna ge vägledning för entreprenörer som funderar på att ta sin verksamhet från idé till kommersialisering.

Ett nystartat företag går igenom ett antal faser då det växer. Kraven som ställs på personerna som ska leda ett företag vidare i utvecklingen förändras med faserna, framförallt kraven på ledarskap. För en entreprenör är det viktigt att känna till dessa förändringar och att ha framförhållning och förståelse för när dessa kommer att inträffa. De som är bäst förberedda på framtiden, och vad som kommer att behövas i den, kommer att ha en stor fördel. Framförhållning och flexibilitet är nyckelord för en entreprenör i dennes möte med framtiden.

Det är svårt att dra generella slutsatser gällande vad en entreprenör bör ha för egenskaper för att lyckas med kommersialiseringen av en idé. Uppenbart är dock att en entreprenör ska acceptera att osäkerhet och risk existerar, och framförallt inte vara känslig för dessa. Tron på den egna förmågan är mycket viktig eftersom det stärker entreprenören och motiverar denne till en högre drivkraft i sin verksamhet. Just drivkraften är troligtvis den allra viktigaste personliga egenskapen för att bedriva framgångsrikt entreprenörskap, utan denna är möjligheterna för att lyckas minimala. Erfarenheter är också viktiga för en entreprenör och detta förklarar varför det många gånger är svårt för yngre och mindre erfarna personer att lyckas med entreprenörskap. Vidare är klarsynthet och visionärt tänkande viktigt eftersom det reducerar framtida osäkerhet och underlättar för entreprenören att hantera denna. En god utbildning är något som är positivt för en entreprenör eftersom den bygger på kunskaper och erfarenheter samtidigt som den fungerar som ett säljargument inför investerare.

I våra studier bekräftades det också att det finns olika typer av entreprenörer och att deras bidrag till en verksamhet skiljer sig betydligt. Det är av största vikt för ett teknikföretag att man har en tekniskt skicklig och kreativ entreprenör i företaget som utvecklar och ser möjligheter med idéer, en så kallad uppfinnarentreprenör. Än viktigare för själva kommersialiseringen av idéer är dock att man har en innovatör som lyckas koppla samman idéer och produkter med marknadens behov och skapa kanaler för att nå ut till denna. Idé, marknad och management är de tre områden som

blir mest betydande för att ett företag ska nå dit. Idealt för en entreprenör är om denne är både uppfinnarentreprenör och innovatör. Om något av detta saknas gäller det för en entreprenör att så snart som möjligt finna personer med komplementära kunskaper och eventuellt acceptera att dela ledningen och ägandet.

Åsikterna skiljer sig åt med avseende på riskkapitalisters bidrag i framgången för nystartade företag. Vad som kan konstateras är att vid ett ökat samarbete mellan riskkapitalist och entreprenör kan den kollektiva avkastningen bli större än om riskkapitalisten endast gör en initialinvestering och sedan intar en strukturorienterad strategi, det vill säga sällan engagerar sig i verksamheten. Något mer oerfarna entreprenörer anser att kapitaltillskottet är den primära anledningen till att de godkänner att riskkapitalister blir delägare i bolaget. Erfarna entreprenörer anser däremot att kapitalet får ett mervärde om riskkapitalisten engagerar sig i verksamheten. Vi instämmer i att riskkapitalister kan bidra med att via sina kontakter på marknaden öppna låsta dörrar, medverka i att professionalisera organisationen och ge strategisk rådgivning.

Affärsänglar och riskkapitalbolag använder i stort sett samma modeller vid den initiala bedömningen av nya projekt. Det bör dock poängteras att riskkapitalister inte alltid har för avsikt att gå ur investeringen efter ett förutbestämt antal år för att därigenom få sin avkastning på det satsade kapitalet. En del har istället ambitionen att satsa långsiktigt för att därigenom låta företaget växa sig större och få en hävstångseffekt, det vill säga ge en större avkastning på det satsade kapitalet.

Vi har även visat på de faktorer en riskkapitalist anser viktiga hos unga företag. Viktigast anses personerna bakom projekten vara, speciellt då de tillsammans bildar ett bra team. Vidare att affärsplanen ska vara väl utarbetad, men ”tight”, och innehålla planer för eventuella framtida scenarios samt företagskulturella frågor. Om entreprenörer analyserar sitt eget företag utifrån dessa faktorer och presenterar en affärsplan som är strukturerad utefter dessa ökar chansen till ett lyckat samarbete med riskkapitalister.

I relationer med riskkapitalister kommer ett agerande av entreprenörer som steward att resultera i den största kollektiva avkastningen för kollektivet, i linje med modellen för ”Fångarnas dilemma”. Detta agerande får också konstateras vara en mer konfliktfri väg och på så vis en mer kostnadseffektiv väg. Denna väg hade kanske varit att föredra för grundaren i vårt fallföretag, även om detta konstaterande är av rent spekulativ karaktär. Vägen de valt, en väg där de identifierats som agenter, har inte visat sig en positiv väg för personlig ekonomisk vinning.

I längden borde ett agerande som steward vara att föredra, även då vi ser bortom det aktuella projektet. Detta går utanför den tidsram som vi använt, men borde kunna motivera valet av en stewardroll ytterligare. Vårt argument är att ett agerande som steward borde ge en entreprenör ett rykte som en person som sätter sina projekts framgång framför sin egen - detta borde vara en bra bas för att hitta finansiering till nya projekt.

Något som kunnat bekräftas är att agentteori har en viss förmåga att analysera relationer mellan riskkapitalist och entreprenör innan ett kontrakt har upprättats. Det som entreprenören kan vara uppmärksam på under denna period är att han sannolikt

betraktas som agent, då riskkapitalisten oftast genomför ett inledande informationsarbete (due diligence).

Vi har också visat att det även kan vara fruktbart utifrån agent- och stewardship-teori att anta entreprenörens perspektiv i analysen av händelser som leder fram till kommersialisering. Detta beror på att entreprenören skall kunna se hur denna uppfattas av riskkapitalisten. För det som är viktigast är inte om entreprenören är agent eller steward utan vad denne uppfattas som.

Vidare har vi fått bekräftelse på att affärsplattformen för ett företag är mycket viktig. Anledningen till detta är att företaget ska få en stabil grund och kunna möta marknaden effektivt. Det gäller att alla grundstenar uppnår en mellan/hög nivå. Det går inte att kompensera en sämre grundsten med en annan. Ett tydligt exempel på detta är vårt fallföretags brist i sitt marknadsfokuserade tänkande och deras höga tekniska kunskaper. Avsaknaden av marknadstänkande i teknikföretag är förmodligen inte något ovanligt, troligtvis finns det liknande tendenser i andra teknikföretag. Detta är en viktig fråga då många tekniskt bra produkter riskerar att slås ut av konkurrenter eller aldrig nå marknaden på grund av just denna bristande marknadsfokusering.

6.1 Förslag till vidare forskning

De händelser som omger en riskkapitalplacering går inte med enkelhet att placera in i agent- och stewardship-teori, då dessa är ”förenklade” teorier. Det som kan ses som naturligt i framtiden är att anta ett tvärvetenskapligt perspektiv, där hänsyn till exempel tas till psykologiska och sociologiska faktorer. Summa summarum ett perspektiv där mänskligt beteende, bortom homo economicus och kollektivism, får en större plats och där rationalitet får mindre utrymme då det visat sig att aktörer i situationer där riskkapital är med i bilden uppvisat irrationellt beteende.

Det kan även konstateras att om entreprenörskapsforskning skall göras utifrån en entreprenörs perspektiv kring relationen entreprenör-riskkapitalist kommer det att behövas teoriutveckling. Teori som snarare förklarar hur en entreprenör ska kunna försvara sin position mot riskkapitalister än den befintliga teorin som mest ser till riskkapitalistens kontrollbehov och målsättningar.

Slutligen hade det varit intressant att utforska tekniska företags inställning till marknadsförståelse och hur väl de klarar av att forma sin verksamhet efter marknadens behov. Detta har visat sig vara ett viktigt steg för att lyckas kommersialisera en teknisk produkt.

6.2 Kritik till utförandet av fallstudien

Vi har använt oss av ett fallföretag i vår studie. Om mer tid hade stått till vårt förfogande hade det varit intressant att studera ytterligare företag, men då detta inte varit fallet har vi föredragit att utföra en komplett studie av ett företag istället för fler studier med mindre djup.

Tillgång till interna källor har inte medgivits från vårt fallföretag. Dessa källor såsom: ekonomiska rapporter, affärsplaner och kontrakt med riskkapitalister har ansetts alltför känsliga ur ett informationssäkerhetsperspektiv. Vi har istället valt att fokusera på intervjuer med nyckelpersonerna och detta har visat sig ge ett fullt tillräckligt underlag.

Endast en del av riskkapitalmarknaden och inte hela spektrat har undersökts i vårt arbete. Detta baseras på att affärsängeln som intervjuats varit den av riskkapitalisterna som tagit den mest aktiva rollen i företaget. Vidare har vår tidsavgränsning, det vill säga förloppet fram till kommersialisering, inneburit att affärsänglar varit de mest aktiva aktörerna, vilket ytterligare motiverar vårt val.

Något vi vill påpeka är att det finns många problem kvar att lösa efter att ett företag nått kommersialiseringen. Vi har dock helt fokuserat på faserna fram till kommersialiseringen och påverkan från dessa.

7. KÄLLFÖRTECKNING

7.1 Publicerade källor

Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (1994) *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* Studentlitteratur.

Andersen, Ib (1998) *Den uppenbara verkligheten Val av Sambällsvetenskaplig metod* Studentlitteratur.

Arthurs, Jonathan D. & Busenitz, Lowell W. "The Boundaries and Limitations of Agency Theory and Stewardship Theory in the Venture Capitalist/Entrepreneur" *Entrepreneurship Theory and Practice* 2003 28(2), pp. 145-162.

Bengtsson, Lars & Nygaard Claus (2002) *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*. Studentlitteratur.

Bergkvist, Lars-Georg & Petersen, Leif (2003a) "Paradoxen spärrar vägen till tillväxtligans topp". *Svenska Dagbladet*, 10 dec. 2003.

Bergkvist, Lars-Georg & Petersen, Leif (2003b) "Svårlagt tillväxtpussel". *Svenska Dagbladet*, 17 dec. 2003.

Burns, Paul (2001) *Entrepreneurship and Small Business* Palgrave.

Cassar, Gavin "The financing of business start-ups". *Journal of Business Venturing*, 19, (2004) 261–283.

CORDIS "European Innovation Scoreboard 2003". *European Commission – Innovation*, november 2003, issue 20.

Davidsson, Per & Klofsten, Magnus (2003) "The Business Platform: Developing an Instrument to Gauge and to Assist the Development of Young Firms". *Journal of Small Business Management* 2003 41(1), pp. 1-26.

Davidsson, Per (1992) *Risk och egenföretagande* Handelshögskolan i Umeå.

Davis, James H; Schoorman, F David; Donaldson, Lex "Toward a Stewardship Theory of Management". *The Academy of Management Review*, January 1997.

Delmar, Frédéric (1993) *Företagares riskbeteende Ett ekonomisk-psykologiskt perspektiv* Handelshögskolan i Umeå.

Delmar, Frédéric (1997) *Entreprenörskapets psykologi* Alhambra.

Delmar, Frédéric & Aronsson, Magnus (2001) *Entreprenörskap i Sverige: Global Entrepreneurship Monitor 2000* ESBRI 2001.

Ericson, Bengt (2004) "Sverige – paradoxen". *Veckans Affärer*, NR16, 13 april 2004.

- Grant, Robert M. (2002) *Competitive Strategy Analysis: Concept, Techniques Applications* Blackwell Publishers Inc.
- Greiner, Larry E. (1972) "Evolution and Revolution as Organizations Grow". *Harvard Business Review*, 50 (4): 37-46.
- Hagén, Olsson, Wiberg & Lundgren (2003) *Swedish Growth and Welfare in Perspective*, Elanders Gotab.
- Harvey, S. James Jr. & Cohen, Jeffrey P. (2004) "Does Ethics Training Neutralize the Incentives of the Prisoner's Dilemma? Experiment of a Classroom Experiment". *Journal of Business Ethics* year: 2004 Vol: 50 issue:1 pages: 53-61.
- Hofstede, Geert (1982) *Culture's consequences: international differences in work-related values* Sage 1982.
- Hormozi, Amir M; Sutton, Gail S; McMinn, Robert D; Lucio, Wendy (2002) "Business plans for new or small businesses: Paving the path to success". *Management Decision* year: 2002 vol: 40 issue: 7-8 pages: 755-763.
- Invest in Sweden (2003) *Med utländska flaggor i topp och konjunkturen i botten - Hur går det för Sverige?* Blomberg & Janson Offsettryck AB.
- Isaksson, Anders (1999), *Finansieringsmöjligheter för tillväxtföretag – Några råd på vägen* Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien och Connect Sverige.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför* Studentlitteratur.
- Kelly, Peter & Hay, Michael "Business angel contracts: the influence of context". *Venture Capital*, October 2003, Vol. 5, No. 4, 287 – 312.
- Klofsten, Magnus (2002) *Affärsplattformen – Entreprenören och företagets första år* SNS Förlag.
- Landström, Hans (1993), "Fokuserad investeringsstrategi i de nya riskkapitalbolagen". *Risk & Kapital* Nr. 3 1993.
- Landström, Hans (1997), *Synen på affärsmöjligheter – Informella riskkapitalisters beslutsriterier i samband med bedömningen av nya investeringsförslag* SIRE.
- Landström, Hans (2000) *Entreprenörskapets rötter* Studentlitteratur.
- Lindström, Göran & Olofsson, Christer (1998), *Teknikbaserade företag i tidig utvecklingsfas* IMIT.
- Lindström, Göran & Olofsson, Christer (2002), *Affärsänglar och teknikbaserade tillväxtföretag* SNS Förlag.
- Lundahl, Ulf & Skärvard, Per-Hugo (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* Studentlitteratur.

- Nielsen, Thomas (1994), *Riskekapitalboken* MillHill Förlag.
- Porter, Michael E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* Free Press.
- Porter, Michael E. (1985) *Competitive Advantage* Free Press.
- Sapienza, Harry J. & Gupta, Anil K (1994) "Impact of Agency Risks and Task Uncertainty on Venture Capitalist-CEO Interaction". *The Academy of Management Journal*, Vol.37, No.6 (Dec., 1994).
- Sexton, Donald L & Landström, Hans (2000), *Handbook of Entrepreneurship* Blackwell Publishing.
- Swedberg, Rickard (1994) *Schumpeter – Om skapande förstörelse och entreprenörskap* Ratio.
- Taller, Claudia J "Due Diligence in Business Transactions". *Legal Assistant Today*, 2004 Volume 21 Issue 3.
- Van Osnabrugge, Mark & Robinson, Robert J. (2000) *Angel Investing – Matching start-up funds with start-up companies – The guide for entrepreneurs, individual investors and venture capitalists*, Jossey-Bass Inc.
- Wiedersheim & Eriksson (1997) *Att utreda, forska och rapportera* Liber ekonomi.
- Zetterberg, Christer (1999) *Finansieringsmöjligheter för tillväxtföretag – Några råd på vägen* Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien och Connect Sverige.

7.2 Muntliga källor

- Bennis, Kristoffer, kontaktperson Venturelab. Informationssamtal den 21 april 2004.
- Berthilsson, Rikard, grundare Decuma AB. Personlig intervju den 6 maj 2004.
- Frostberg, Thomas, chefredaktör och ansvarig utgivare Rapidus AB. Informationssamtal den 21 april 2004.
- Karlsson, Mikael, investerare Decuma AB. Personlig intervju den 24 maj 2004.
- Landström, Hans, professor i Entreprenörskap, Företagsekonomiska Institutionen, Lunds Universitet. Personlig intervju den 11 maj 2004.
- Larsson, Roger, tidigare VD Decuma AB. Personlig intervju den 14 maj 2004.
- Olofsson, Susanne, Sjätte AP-fonden. Föredrag den 13 april 2004.

7.3 Elektroniska källor

NUTEK, hemsida, <http://www.nutek.se>, 3 maj 2004.

Sala Ala-Martini, Xavier (2003) The Global Competitiveness report 2003-2004, Executive Summary, hemsida, <http://www.weforum.org>, 27 april 2004.

SSBAktuellt Nr 20, juni 2003, hemsida, http://www.cd.uu.se/ssba/aktuellt_pdf/nr20_juni03.pdf, 26 maj 2004.

Svenska Riskkapitalföreningen, hemsida, www.vencap.se, 18 maj 2004.

Vinnova, hemsida, www.vinnova.se, 2 maj 2004.

8. FIGURFÖRTECKNING

Figur 1.1	Länders relativa innovationsförmåga	Sid. 4
Figur 4.1.3	Faktorer som påverkar entreprenören	Sid. 19
Figur 4.1.7	Greiners tillväxtmodell	Sid. 26
Figur 4.2.1	The Death Valley curve	Sid. 28
Figur 4.2.2	Finansiärer under olika utvecklingsstadie	Sid. 28
Figur 4.2.5a	Olika riskkapitalkonfigurationer	Sid. 31
Figur 4.2.5b	Bedömningsmodell för riskkapitalister	Sid. 32

9. TABELLFÖRTECKNING

Tabell 4.1.4	Entreprenörers riskhantering	Sid. 23
Tabell 4.4.1	Fångarnas dilemma, straffminskning	Sid. 38