



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen

Magisteruppsats
Vårterminen 2005

Affärsutvecklarens betydelse för inkubatorföretag

Handledare:

Lars Bengtsson
Marie Löwegren

Författare:

Julia Dahl
Marc Nilsson

Sammanfattning

Titel:	Affärsutvecklarens betydelse för teknikbaserade inkubatorföretag
Seminariedatum:	2005-06-08
Ämne/kurs:	Strategic Management Magisterkurs FEK 553
Författare:	Julia Dahl, Marc Nilsson
Handledare:	Lars Bengtsson, Marie Löwegren
Organisation:	Ideon Innovation, Lund
Nyckelord:	Affärsutvecklare, inkubator, teknikbaserade företag, utvecklingsfaser
Syfte:	Syftet med uppsatsen är att undersöka affärsutvecklarens betydelse för företag i en inkubator utifrån inkubatorföretagens synvinkel. Uppsatsen syftar även till att ta fram ett verktyg för att mäta denna betydelse.
Metod:	Studien utfördes genom intervjuer med företagsrepresentanter och andra nyckelpersoner vid inkubatorn Ideon Innovation i Lund. Intervjuerna bestod av såväl öppna frågor som enkätfrågor. Enkätfrågorna sammanställdes i ett verktyg som tagits fram för att utvärdera affärsutvecklarens betydelse. Resultaten från de öppna frågorna användes därefter som komplement till enkätresultaten i analysen
Slutsatser:	Den slutsats som kunde dras i arbetet var att affärsutvecklarens betydelse för företagen var beroende av entreprenörernas tidigare bakgrund av företagande, antalet aktiva i företagen samt om företagen hade externa ägare. Verktøget visade sig kunna användas av såväl inkubatorer som affärsutvecklare i deras utvärdering.

ABSTRACT

Title:	The significance of business coaches for technology-based companies in incubators.
Authors:	Julia Dahl, Marc Nilsson
Advisors:	Lars Bengtsson, Marie Löwegren
Course:	Strategic Management Master Thesis FEK 553 10 Swedish Credits (15 ECTS)
Date:	2005-06-08
Key words:	Business coach, incubator, technology-based companies, development phases
Purpose:	The purpose of this thesis is to better the understanding of the significance of business coaches for companies in incubators, from the companies point-of-view. The thesis also has the purpose to create a tool for evaluation of business-coaches.
Methodology:	The study was conducted through interviews with representatives from the companies and key-personnel at the incubator Ideon Innovation in Lund, Sweden. The interviews consisted of open-ended and closed questions. The results from the closed questions were presented in a tool that had been created to evaluate business-coaches. The results of the open-ended questions were then used as a complement to the results of the closed questions in the analysis.
Theoretical perspectives:	Incubators, Business platform, Development phases in technology-based companies, Entrepreneurial behaviour, Coaching theory
Empirical foundation:	Ideon Innovation, Lund, Sweden
Conclusion:	The conclusion that could be drawn from the study was that the significance of business-coaches for companies in incubators is dependant on the background of the entrepreneur, the number of active persons in the company and whether or not the company has external owners. The study showed that the tool could be used by incubators and business-coaches in their evaluation.

FÖRORD

Under vårterminen 2005 skrevs denna magisteruppsats vid Ekonomihögskolan i Lund i samarbete med inkubatorn Ideon Innovation. Uppsatsen behandlar affärsutvecklarens betydelse för inkubatorföretag. Ämnesvalet grundar sig i den pågående debatt och det ökade intresse i samhället för tillväxtföretag och entreprenöriell verksamhet. Inkubatorer är tänkta att bidra till att hjälpa och utveckla nystartade företag att växa och bli konkurrenskraftiga. Målet med inkubatorer är att skapa en gynnsam miljö för småföretag så att de ska kunna utvecklas och bidra till den regionala tillväxten. Med uppsatsen är vår förhoppning att bidra till kunskapen om hjälp till unga företag.

Vi vill uttrycka vår tacksamhet till alla de personer som varit behjälpliga i arbetet med uppsatsen. Ett särskilt stort tack riktas till Mikael Kipowsky på Ideon Innovation som hjälpt oss med information och kontaktförmedling. Vi vill även tacka alla de personer som visat stort engagemang för uppsatsen genom att besvara frågor och ställa upp på intervjuer.

Lund, juni 2005

Julia Dahl och Marc Nilsson

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	5
1.1 BAKGRUND	6
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	7
1.3 SYFTE.....	8
2 METOD	9
2.1 VAL AV ÄMNE OCH STUDIEOBJEKT	9
2.2 FÖRSTUDIER	9
2.3 UPPSATSENS KARAKTÄR	10
2.4 DATAINSAMLINGSMETOD.....	10
2.4.1 Insamling av primärdata.....	10
2.4.2 Val av intervjurespondenter.....	11
2.4.3 Intervjuform.....	12
2.4.4 Insamling av sekundärdata	12
2.4.5 Källkritik.....	13
2.5 TEORIVAL.....	13
2.5.1 Framtagande av modellen.....	14
2.6 STUDIENS TILLFÖRLITLIGHET	15
3 FORSKNINGSPARKER OCH INKUBATORER	16
3.1 FORSKNINGSPARKER	16
3.2 INKUBATORER	16
4 TEORI.....	19
4.1 PROBLEM VID NYFÖRETAGANDE	19
4.2 DEN TIDIGA UTVECKLINGEN I ETT INNOVATIONSFÖRETAG	20
4.2.1 Grundstenarna i affärsplattformen	21
4.3 TEKNIKBASERADE FÖRETAG I TIDIG UTVECKLINGSFAS.....	22
4.3.1 Det unga företagens innovationsprocess	22
4.3.2 Problem i de olika affärsutvecklingsprocessfaserna.....	23
4.4 ENTREPRENÖREN	25
4.4.1 Delmars modell för entreprenörers beteende och prestationsnivå.....	25
4.5 TEAM COACHING TEORI.....	27
4.6 HYBRIDMODELL - AFFÄRSUTVECKLARENS ROLL I INKUBATORFÖRETAGS TIDIGA UTVECKLING.....	29
4.6.1 Coachens roll	30
4.6.2 Problemfaser	31
5 EMPIRI.....	33
5.1 IDEON INNOVATION.....	33
5.2 IDEON INNOVATIONS INKUBATORKONCEPT	33
5.2.1 Affärsutvecklarna	35
5.3 AFFÄRSUTVECKLINGSPROCESSEN I IDEON INNOVATION	37
5.4 TEKNOLOGI.....	37
5.5 INKUBATORFÖRETAGEN I IDEON INNOVATION	38
5.6 FÖRETAGSINDELNING.....	41
5.7 FÖRETAGENS RELATION TILL AFFÄRSUTVECKLAREN	41
5.7.1 Grupp 1: Ingen erfarenhet sen tidigare, tidig utvecklingsfas	41

5.7.2 Grupp 2: Erfarenhet sedan tidigare, tidig utvecklingsfas.....	43
5.7.3 Grupp 3: Erfarenhet sedan tidigare, sen utvecklingsfas.....	44
5.8 RESULTAT FRÅN ENKÄTSTUDIEN	46
5.8.1 Sammanställning av enkätstudien grupp 1:	46
5.8.2 Sammanställning av enkätstudien grupp 2:	48
5.8.3 Sammanställning av enkätstudien grupp 3:	50
6 ANALYS	53
6.1 BETYDELSEN OCH BEHOVET AV AFFÄRSUTVECKLARENS TRE FUNKTIONER.....	53
6.1.1 Motiverande	54
6.1.2 Konsulterande	55
6.1.3 Lärande	56
6.2 GENERELLA TENDENSER I GRUPPERNA	57
6.2.1 Affärsutvecklarens betydelse	57
6.2.2 Behov av affärsutvecklaren	58
7 SLUTSATS	61
7.1 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....	63

LITTERATURFÖRTECKNING BILAGOR

TABELLFÖRTECKNING

Tabell 1: Urvalssammanfattning, sid. 11

Tabell 2: Inkubatorföretag i Ideon Innovation 2004-05 som ingick i urvalet av Studieobjekt, sid. 41

Tabell 3: De problemfaser där företagen upplever att affärsutvecklaren haft betydelse, sid.54

Tabell 4: De problemfaser där företagen upplever ett behov av hjälp från affärsutvecklaren, sid. 54

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1: Verktyg för utvärdering av affärsutvecklare, sid. 31

Figur 2: Det mervärde som inkubatorn tillför inkubatorföretaget, sid. 35

Figur 3: Ideon Innovations uppskattade resursfördelning, sid. 36

Figur 4: Diagram över affärsutvecklarens betydelse i grupp 1, sid. 47

Figur 5: Diagram över behoven av affärsutvecklaren i grupp 1, sid. 48

Figur 6: Diagram över betydelsen av affärsutvecklaren i grupp 2, sid. 49

Figur 7: Diagram över behoven av affärsutvecklaren i grupp 2, sid. 50

Figur 8: Diagram över betydelsen av affärsutvecklaren i grupp 3, sid. 51

Figur 9: Diagram över behoven av affärsutvecklaren i grupp 3, sid. 52

1 INLEDNING

1.1 Bakgrund

Entreprenörskap har och har haft en stor betydelse för Sveriges samhällsekonomiska utveckling. Nystartande av tillväxtorienterade småföretag är en stark, bidragande faktor till att arbetsplatser och tillväxt skapas på såväl lokal som nationell nivå (Smallbone & Wyer, 2000). I Sverige är företag som Ericsson, Tetra Pak och Hennes & Mauritz goda exempel på detta. Under de senaste decennierna har innovationsföretag och främst nya teknikbaserade företag tilldragit sig ett ökande policyintresse. Detta för att de anses vara viktiga för industriell förnyelse och därmed utgör en viktig bas för näringslivets utveckling och ett lands framtida sysselsättning. (Lindström & Olofsson, 1998)

I en internationell jämförelse befinner sig Sverige sedan några år högt upp på listan när det gäller forsknings- och utvecklingsinsatser i förhållande till BNP men inte när det gäller ekonomisk tillväxt. Detta är ett bevis på att Sverige måste bli bättre på nyföretagande baserat på forskningsresultat och ny teknik. Företag som sysslar med sådan verksamhet har ofta en stor tillväxtpotential och kan enligt VINNOVA¹ fungera som tillväxtmotorer genom att de genererar servicebehov och underleverantörer. Studier visar på att varje nytt arbetstillfälle i ett högteknologiskt företag i sin tur genererar 2.5 - 6 arbetstillfällen i andra verksamheter. Nyföretagande av detta slag är därför betydelsefullt för tillväxten och för den industriella dynamiken i landet. (VINNOVA, 2004)

I Sverige har politiker och beslutsfattare insett vikten av att lyfta fram och stimulera entreprenörskap och tillkomsten av nya företag med olika program och åtgärder, för att på sikt öka sysselsättningen och dynamiken i samhället (Lindström, 2000). En åtgärd som vidtagits är utökningen av entreprenörskapsutbildningar vid universitet och högskolor. Enligt Johannisson och Madsén (1997) fanns det i mitten av 1990-talet 70 entreprenörskapsutbildningar av vilka 52 startades under 1990-talet. En annan åtgärd är finansiering av forskningsparker. En forskningspark är en mötesplats för företag, högskola, samhälle och finansiärer med huvuduppgift att skapa grogrund för entreprenörskap och tillväxt. Konceptet och målsättningen för forskningsparker är att arbeta för kommersialisering av idéer baserad på högteknologi och hög kompetensnivå och utgöra en bas mellan högskolevärlden och näringslivet (Arvidsson, 1999). Enligt Arvidsson (1999, sid 24) erbjuder forskningsparker ett:

”attraktivt koncept och en miljö för olika investeringar, samt en uppsättning servicefunktioner med regionalt kompetensfokus för innovativa företag. De tillför tekniska, affärsmässiga och finansiella tjänster och har utvecklat ett nätverk av partners som kan användas för att främja teknikbaserad tillväxt i små och medelstora företag.”

Forskningsparker bygger i de flesta fall på ett inkubatorkoncept. En inkubator är ett sätt att främja uppkomsten av småföretag genom att erbjuda nystartade företag ett visst antal tjänster som underlättar uppstartningsfasen för företagen. Inkubatorn är ofta

¹ VINNOVA - Verket för innovationssystem - har till uppgift att främja hållbar tillväxt genom utveckling av effektiva innovationssystem och finansiering av behovsmotiverad forskning (<http://www.vinnova.se>).

inriktad på högteknologiskt och forskningsbaserat nyföretagande med hög tillväxtpotential. De nystartade företag som av inkubatorn anses ha potential för tillväxt upptas i inkubatorn och erbjuds därmed en plats i en dynamisk miljö med närhet till andra nystartade tillväxtföretag. Inkubatorer har i regel geografisk närhet till högskola, universitet eller forskningsinstitut och står ofta i nära kontakt med näringsliv samt kommunala och regionala beslutsfattare. Genom inkubatorns nära kontakt med dessa aktörer utsätts tillväxtföretagen för positiv uppmärksamhet och kan även dra fördel av det varumärke som inkubatorn står för.

Konceptet inkubator uppstod i slutet 1950-talet i USA. Den rådande politiska inställningen vid denna tidpunkt var att stora företag var drivhjulet i ekonomin gällande tillväxt och sysselsättning. Det fanns därför inte mycket federalt och statligt stöd för småföretag. Inkubatorer uppstod som ett resultat av småföretagens behov av kapital (Wallon & Jonsson Franchi, 2004). Idag är hjälp att hitta finansiärer fortfarande ett viktigt åtagande för inkubatorer men inkubatorns utformning och uppgift har förändrats över tiden. Förutom hjälp med kapitalanskaffning erbjuder inkubatorerna lokaler, affärskompetens, administrativa funktioner och servicefunktioner till företagen.

1.2 Problemdiskussion

Inkubatorer är väl omskrivna i litteraturen. Enligt Peters et al (2004) pågår det en debatt om inkubatorers betydelse för den entreprenöriella processen. Bland annat har inkubatorer kritiserats för att strypa initiativet hos grundarna (Finer & Holberton, 2000). Kritik framhålls även i Cunningham (1999) där inkubatorer beskylls för att antingen skydda företag för lite eller för mycket. Peters et al (2004) försöker i sin studie utreda inkubatorns betydelse för småföretag. Detta gör de genom att studera samband mellan inkubatorföretag som lyckats fortsätta sin verksamhet utanför inkubatorn och de tjänster som dessa företag erhållit från inkubatorerna.

Många inkubatorer erbjuder sina inkubatorföretag affärsutvecklare som ett steg i affärsutvecklingsprocessen. Stora resurser läggs ofta på företagets utveckling med hjälp av affärsutvecklare men förståelsen för affärsutvecklarens egentliga betydelse för småföretag är relativt outvecklad. Än så länge finns det ingen övergripande definition av affärsutvecklare men det står klart att begreppet skiljer sig från konsultverksamhet och mentorskap. Berglund et al (2001, sid 56) väljer att benämna affärsutvecklaren som business coach och skriver att ”business coaching är [...] inte detsamma som att anlita en konsult. Business coaching är specifikt anpassat till situationen och ska hjälpa entreprenören att komma på rätt spår med sin verksamhet”.

Den befintliga litteraturen om hjälp till nystartade företag behandlar snarare mentorskapets än affärsutvecklarens betydelse för inkubatorföretag. Mentorer är, enligt Bell (1997, sid 6), ”*någon som hjälper en annan att lära sig någonting som denne annars skulle lärt sig mindre bra, långsammare eller inte alls*”. Mentorn kan därför sägas ha en undervisande roll där han/hon delar med sig av sina erfarenheter och ses som ett personligt stöd för entreprenören. Begreppet affärsutvecklare skiljer sig från mentorskap och kan snarare definieras som en person som ska hjälpa företaget med alla de problem som de kan tänkas stöta på i sin affärsutvecklingsprocess. Hjälpen kan röra allt från praktiskt genomförande av en uppgift, strategisk vägledning, lärande eller motivation. Oftast besitter en affärsutvecklare en bred, interdisciplinär kunskap som exempelvis kan vara en blandning av teknik och ekonomi.

Deakins och Whittam (2000) har i en studie rankat ett antal kriterier som nystartade företag ansåg viktiga hos mentorer. Kriterierna mättes genom en undersökning av vad unga företag ansåg vara de värdefullaste aktiviteterna som mentorn bidrog med. I sin studie efterfrågar Deakins och Whittam mer forskning om lärande i unga företag. Som svar på denna efterfrågan samt det faktum att lite dokumenterats om affärsutvecklare i inkubatorer, ansåg författarna till denna uppsats det finnas ett intresse i att undersöka vilken affärsutvecklarens betydelse är för inkubatorföretag. Denna betydelse är även intressant ur ett samhällsekonomiskt perspektiv då inkubatorer och deras affärsutvecklingstjänster till stor del finansieras av staten. Därmed är det väsentligt att undersöka vilken betydelse dessa satsningar har för inkubatorföretag.

Frågor som väcktes vid studiens början var först och främst vilken roll affärsutvecklare bör in ta då detta inte fastslagits tidigare? Vidare ansåg författarna det även intressant att ställa sig frågan vilka egenskaper hos en affärsutvecklare som passar till det enskilda företaget. Vetskapen om detta hade kunnat bidra till att öka möjligheterna att förse inkubatorföretagen med rätt affärsutvecklare. För att öka förståelsen för hur en affärsutvecklare bör arbeta, skulle det avslutningsvis vara givande att klargöra vilken sorts relation som är eftersträvt mellan ett företag och affärsutvecklare?

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att öka förståelsen för affärsutvecklarens betydelse för företag i en inkubator utifrån inkubatorföretagens synvinkel. Uppsatsen syftar även till att ta fram en modell för att mäta denna betydelse.

2 METOD

2.1 Val av ämne och studieobjekt

Från författarnas sida fanns redan innan förstudien påbörjades ett intresse för entreprenörskap, inkubatorer och den tidiga utvecklingsprocessen i unga företag. Inför uppsatsens genomförande och sökande efter fallstudieobjekt togs därför kontakt med projektledaren för inkubatorn Ideon Innovation i Lund. Tanken var att finna ett område i affärsutvecklingsprocessen hos inkubatorföretag som inte var kartlagt och belyst i forskning och som Ideon Innovation och andra inkubatorer skulle få nytta av att få undersökt. Redan vid första kontakten med inkubatorn upptäcktes att affärsutvecklarens betydelse för inkubatorföretagen inte hade följts upp av inkubatorn. En intern utvärderingsrapport för Växthuset, föregångaren till Ideon Innovation, visade att företagen i Växthuset inte hade varit helt nöjda med affärsutvecklarens insatser. I rapporten lämnades även ett antal förslag på förbättringar som kunde göras. Med detta som bakgrund växte frågeställningen till uppsatsen fram, huruvida och vilken betydelse affärsutvecklare har för företag i inkubatorer.

För att ta reda på affärsutvecklarens betydelse i affärsutvecklingsprocessen gjordes i studien valet att fokusera på inkubatorn Ideon Innovation i Lund. Valet gjordes för att Ideon Innovation lägger ner en stor del av sina resurser på att förse sina företag med affärsutvecklare. Eftersom en stor del av Ideon Innovations bidrag är statliga, blir vetskapen om resultatet av affärsutvecklarsatsningen inte bara intressant för företagen och inkubatorn, utan även ur ett samhällsekonomiskt perspektiv.

Författarna tog beslutet att i undersökningen utgå från inkubatorföretagens synvinkel. Det hade naturligtvis även varit av intresse att utgå från affärsutvecklarna för att få deras syn på betydelsen av sin verksamhet. Denna infallsvinkel valdes emellertid bort då det enligt författarna, är företagen som står inför problemen och att de därmed var i bäst situation att värdera den hjälp de fått av affärsutvecklaren.

2.2 Förstudier

Innan undersökningen kunde påbörjas bearbetades litteratur kring forskningsparker, inkubatorer, affärsutvecklingsprocesser, entreprenörskap, coachning och mentorskap. Detta gjordes för att skapa en så bred bild som möjligt av området. Information söktes i böcker, artiklar och på hemsidor. Som sökverktyg användes främst Lunds Universitets databaser LOVISA och ELIN där en mängd artiklar och boktitlar finns tillgängliga. I sökandet av artiklar användes även andra Internetbaserade databaser. Utöver detta söktes litteratur på Malmö stadsbibliotek. En diskussion fördes även med Ideon Innovation och uppsatsskrivarnas handledare kring ett antal frågeställningar som kunde vara intressanta att utföra en studie på. Dessa frågeställningar utmynnade sedan i uppsatsens syfte.

2.3 Uppsatsens karaktär

Eftersom syftet med uppsatsen var att utforska förhållanden eller fenomen som är mindre kända eller kanske helt okända, kan undersökningen benämnas som en explorativ och problemidentifierande undersökning (Andersen, 1998). Syftet med explorativa undersökningar är att få fram intressanta frågor som senare kan undersökas närmare och ge en förklaring eller förståelse för det undersökta.

Den ofullständiga forskningen kring affärsutvecklare i teorin medförde att författarna till en början i stort sätt var hänvisade till empirin. För att få större kunskap om vad en affärsutvecklare är, ägde två träffar med projektledaren rum. Efter träffarna fanns det hos författarna en tillräckligt stor vetskap om affärsutvecklare för att kunna påbörja arbetet med att sammanställa en lämplig teorigrund för undersökningen.

Under insamlingen av empirin användes en blandning av kvalitativ och kvantitativ metod. Till en början ansågs det lämpligast att använda sig av en kvalitativ metod då området var outforskat och det på så sätt inte fanns en tillräcklig grund att bygga en studie på som var enbart kvantitativ. Holme och Solvang (2001) menar att den kvalitativa metoden i form av intervjuer eller observationer lämpar sig bäst vid undersökning av outforskade ämnen.

Att använda sig av en kvalitativ metod ansåg författarna lämplig då djup snarare än bredd söktes i informationen. Det fanns emellertid även en önskan att få fram data som var lätt att kvantifiera, vilket framkom efter att den modell konstruerats, som låg till grund för utvärderingen av affärsutvecklarens betydelse. Tanken vid framtagandet av modellen var att den skulle vara enkel att använda och att de resultat som framkom ur modellen skulle vara lätta att jämföra med varandra. Genom att i viss grad använda sig av en kvantitativ metod kan en generell översikt lättare uppnås och den specifika informationen som kan erhållas genom den kvalitativa metoden kan bidra till bättre fokus i studien. Den kvalitativa datan användes som komplement för att ge bättre förståelse och en större grund för analysen av det kvantitativa materialet. Att använda båda metoderna i undersökningen menar Andersen (1998) är ett sätt att få båda slagen av information att ömsesidigt stärka varandra.

2.4 Datainsamlingsmetod

Det empiriska materialet inhämtades främst från primärdata men även en stor del sekundärdata användes som komplement.

2.4.1 Insamling av primärdata

Den förståelse för affärsutvecklarens betydelse som söktes i empiriunderlaget var tänkt att återfinnas i intervjuer. Främst ansåg författarna att detta kunde uppnås genom samtal med företagsrepresentanter och aktiva i inkubatorn. Stor vikt troddes även den information ha som kunde utläsas genom observation av dessa respondenter under samtalen. Observationerna betraktades som väsentliga vid kartläggningen av affärsutvecklarens betydelse, då respondenternas sätt att beskriva relationen troddes ge viktig information för bedömandet av den.

Ett viktigt motiv för användandet av intervjuer var den flexibilitet som metoden tillåter. Med intervjuer blir det lättare att låta respondenterna gå i den riktning de vill och de begränsas inte i lika stor utsträckning, som vore fallet med enbart en enkätundersökning. Likaså uppstår möjligheten att leda respondenterna in på följdfrågor som intervjuarna inte haft för avsikt att ställa till alla respondenter men som kanske kan vara intressanta att ställa till den enskilde respondenten. Vikten av denna flexibilitet återkopplas till det faktum att ämnet ännu är utforskat och att uppsatsen är explorativ. (Jacobsen, 2002)

2.4.2 Val av intervjurespondenter

Totalt utfördes tio intervjuer. Av dessa tio var nio intervjuer med representanter från inkubatorföretagen. Representanterna bestod av nyckelpersoner som varit aktiva i företaget under den tid som företaget funnits i inkubatorn. Endast en representant från varje företag intervjuades och således innefattades totalt nio företag. Därutöver intervjuades även en affärsutvecklare som svarade på frågor om affärsutvecklarens huvudsakliga uppgifter, mål med arbetet och sätt att arbeta. Denna intervju var tänkt att fungera främst som grund för beskrivningen och definitionen av en affärsutvecklare men gav även värdefull information om inkubatorn. Två träffar genomfördes även med inkubatorns projektansvarige. Dessa träffar var tänkta att ge författarna information om inkubatorn och om verksamheten med affärsutvecklarna.

Vid val av respondenter togs stor hänsyn till studiens reliabilitet. Det var önskvärt att så många företag i inkubatorn som möjligt, som använde sig av en affärsutvecklare, deltog i studien. På detta vis skulle resultatet spegla åsikterna hos så många företag i inkubatorn som möjligt och förhoppningen var att risken skulle minska att intressanta synpunkter och åsikter föll bort. Det faktiska deltagandet ansåg författarna vara tillräckligt. Av den ursprungliga urvalsramen var det endast tre företag som inte deltog i studien. Två av företagen kunde inte nås och det tredje föll utanför urvalsramen, då det inte använde sig av inkubatorns affärsutvecklare.

Urvalssammanfattning	
Ursprunglig urvalsram	12
Ej i målgrupp	1
Ej kunnat nås	(2)
Justerad urvalsram	(9)

Tabell 1: Urvalssammanfattning

Vid ett par av intervjuerna framkom det önskemål om anonymitet. Till följd av detta gjordes valet i uppsatsen att inte uppge specifikt vilken respondent som sagt vad. Generell information om vilka företag som deltagit i studien och vilken inriktning företagets verksamhet har ansågs, av författarna, emellertid ha stor betydelse för studiens resultat och därför gjordes valet att presentera denna information.

2.4.3 Intervjuform

Under intervjuerna, som varade i ca 45 minuter per person, användes en semistrukturerad intervjuform. En intervjumall fanns men i intervjuerna tilläts frågor som låg utanför mallen. Respondenterna fick i förväg intervjufrågorna skickade till sig så att förberedelse inför intervjuerna var möjlig. Intervjumallen, som användes för inkubatorföretagen, var uppbyggd i tre delar (Bilaga 1).

Den första delen behandlade allmän information om företaget och hade för avsikt att dels värma upp respondenten inför mer djupgående frågor och dels ge intervjuerna en snabb inblick i företagets verksamhet. Frågorna var inte djupgående och besvarades ofta både snabbt och lätt.

Den andra delen innehöll djupare frågor om företagets relation och samarbete med affärsutvecklaren. Dessa frågor ansågs till stor del utgöra den djupa information som söktes i intervjun. Frågorna utformades med målsättningen att respondenterna skulle ges möjligheten att svara så fritt som möjligt på frågorna. Eftersom frågorna var brett utformade lämnades stort spelrum för respondenterna att själva leda svaren i den riktning de ville. Då en del frågor var av öppen karaktär skiljde sig respondenternas svar i denna del relativt mycket åt. En naturlig följd av detta blev att respondenternas svar var svårare att jämföra än om frågorna hade varit av mer stängd karaktär. Eftersom avsikten med dessa frågor var att djupare kunna analysera det kvantitativa materialet var det emellertid önskvärt att få så mycket information om varje fråga som möjligt. Därmed ansågs det för dessa delar inte lämpligt med frågor av mer stängd karaktär.

Frågorna i den tredje delen hade en kvantitativ karaktär (enkätstudien). Respondenterna ombads gradera affärsutvecklarens betydelse i olika faser i affärsutvecklingsprocessen. Graderingen gjordes med en femgradig Likertskaala med extremerna *ingen betydelse* och *mycket stor betydelse*. Respondenterna ombads även gradera det behov av affärsutvecklaren som varit aktuellt inom de olika områdena. Tanken var att i analysen kunna ställa statistiken över den betydelse inkubatorföretagen ansåg att affärsutvecklare haft i relation till det behov inkubatorföretagen ansåg sig ha av hjälp inom de olika områdena. Även om frågorna i den tredje delen var av kvantitativ natur bidrog de även till stor del till det kvalitativa material som samlades in. Respondenterna uppmuntrades att motivera sitt val av gradering av affärsutvecklarens betydelse. Detta gjordes för att förse intervjuerna med information om de bakomliggande faktorerna av den gjorda graderingen. Frågorna i den tredje delen byggde på den modell som togs fram för att utvärdera affärsutvecklarens betydelse.

2.4.4 Insamling av sekundärdata

De sekundärdata som användes i uppsatsen var av stor vikt för förberedelsen av intervjuerna. Sekundärdatan användes för att förstå problemen och omständigheterna runt affärsutvecklingen i Ideon Innovation. Materialet inhämtades från böcker, artiklar, forskningsrapporter, uppsatser och elektroniska källor. Det sekundära materialet spelade en viktig roll i förstudien.

2.4.5 Källkritik

Ett sätt att stärka uppsatsens tillförlitlighet och kvalitet var att lägga stor vikt vid källornas aktualitet och därför användes nypublicerat material i stor utsträckning. Författarna var i valet av sina källor medvetna om att sekundärdata är skriven i ett annat syfte än uppsatsen och att dessa texter genomsyrats av en viss subjektivitet från sekundärdatans författare (Jacobsen, 2002). För att öka reliabiliteten användes därför ett stort antal källor för att få bredd på informationen.

Eftersom uppsatsen behandlar ett relativt ungt och utforskat område inom entreprenörskap, fanns det i vissa fall svårigheter att finna relevant material. Vid sökande av information från Internet sållades källor kritiskt och enbart de som ansågs pålitliga användes. Som pålitliga betraktades den elektroniska information som kom från större organisationers hemsidor men även här var det viktigt för författarna att ha hemsidans syfte i åtanke.

Primärdata inhämtades genom intervjuer under maj månad 2005. För att öka empirins tillförlitlighet lades stor omsorg vid valet av respondenter. De valda respondenterna är alla väl insatta i problemen som undersöks och arbetar dagligen med dem. Under intervjuerna var författarna medvetna om risken för intervjuareffekt och försökte att ha så liten inverkan som möjligt på respondenterna. I vilken utsträckning respondenterna påverkats är emellertid svårt att uttala sig om. Svaren från intervjun kan även präglas av subjektivitet, då respondenterna kanske haft en önskan att framställa sig själva på ett visst sätt. Exempelvis skulle respondenternas svar i undersökningen kunna ha influerats av en vilja hos respondenterna att framställa sig som mer självgående än de är eller ha ett större behov än de har. En tänkbar förvrängning skulle också kunna härledas till att respondenterna eventuellt kan ha glömt viktiga händelser och utelämnat information (Jacobsen, 2002).

2.5 Teorival

För att få en teoretisk förståelse för vilken betydelse affärsutvecklaren har för ett ungt företag lades, i uppsatsen, vikt vid att hitta relevanta teorier. Enligt Jacobsen (2002) är en teori en förenkling av en komplicerad verklighet. Genom att använda sig av teorier kan det som undersöks sättas in i ett större sammanhang och förståelse skapas för varför ett fenomen ser ut som det gör. Vid valet av teori togs stor hänsyn till teorins vetenskapliga förankring, dvs. teorins aktualitet, tillförlitlighet och författare. Teorierna hämtades från olika källor såsom litteratur, artiklar och publicerade rapporter.

För att kunna förstå inkubatorns roll i det resultat som framkom av studien ansåg författarna det relevant att en bakgrund om inkubatorer gavs. Till stor del användes Arvidssons redogörelse om inkubatorer då denna ansågs ge djup förståelse för verksamheten och utformningen av inkubatorer. Därutöver kompletterades Arvidsson med rapporter från Vinnova, som regelbundet utvärderar olika aspekter av inkubatorverksamhet. Dessa källor ansågs ge en bra överblick över inkubatorer.

Utöver beskrivningen av inkubatorer behövdes teorier som förklarade vilka faktorer som är viktiga för ett ungt företags överlevnad, vilka faser som företaget går igenom i sin affärsutvecklingsprocess och vilka problem som kan uppstå i dessa faser. Tanken var att utgå från de problem som ett ungt företag ofta står inför i sin affärsutveckling

och sedan undersöka vilken betydelse affärsutvecklaren har när det gäller att hjälpa företagen att lösa dessa. För att identifiera de problem som unga företag står inför bearbetades teori om unga företag. Några författare som beskrivit detta är Klofsten (1998) och Lindström och Olofsson (1998). Dessa teorier ansågs tillsammans ge en extensiv bild av affärsutvecklingsprocessen olika dimensioner och valdes då de fungerar väl som komplement till varandra. Greiners (1972) teori om ett företags livscykel togs också i beaktande vid val av teori om unga företag men valdes bort då den inte specialiserar sig på företag i tidig utvecklingsfas utan på företags fullständiga livscykel. I detta avseende ansågs teorin, för denna uppsats undersökningsområde, inte vara lika passande som de valda teorierna.

Delmars (1997) teori om vad som påverkar en entreprenörs möjligheter till att lyckas betraktades som relevant för studien. Denna teori togs med för att kunna väva in resonemang om entreprenörskap i analysen av affärsutvecklaren. Teorin ansågs i detta avseende väsentlig då den behandlar egenskaper hos entreprenören, något som i stor utsträckning torde vara relevant i utvärderingen av samarbetet mellan affärsutvecklare och entreprenörer.

Slutligen behövdes även teorier om affärsutvecklare. Som nämnts tidigare ansågs den teori om affärsutvecklare som hittades inte vara tillräcklig. Begreppet förekom i undersökningar om inkubatorer men några djupare studier om affärsutvecklare återfanns inte. Det fanns även mycket teori skriven om praxisorienterad konsult hjälp till småföretag där konsulter redogjorde för hur de arbetade med småföretag. Dessa redogörelser skiljde sig dock ofta åt, berörde inte specifikt företag i inkubatorer och hade ofta liten teoretisk förankring. Av denna anledning valde författarna att utgå från samtalen med projektledaren och affärsutvecklaren för att skapa sig en uppfattning om vad begreppet affärsutvecklare innefattar i inkubatorsammanhang. Efter dessa samtal och genomgång av teori valdes Hackman och Wagemans teori om hur en coach ska arbeta för att hjälpa ett team. Denna teori ansågs vara den som bäst passade in på respondenternas beskrivning av de uppgifter en affärsutvecklare har. Teorin innehöll olika funktioner hos en coach. Författarna ansåg det intressant att pröva vilken relevans dessa funktioner hade i samband med affärsutveckling för unga företag. Övrig teori om coachning valdes bort antingen då den behandlade sport snarare än företag eller för att den inte passade in på den beskrivning av affärsutvecklare som framkom vid intervjuerna.

2.5.1 Framtagande av modellen

Eftersom det inte finns något befintligt skrivet om affärsutvecklarens betydelse i de olika faserna som det unga företaget går igenom, valde författarna att skapa en hybrid av de olika teorierna. Hybriden förväntades ge svar på frågan om affärsutvecklarens betydelse. Vid framtagandet av hybriden utgick författarna från Klofstens affärsplattformsteori och Lindström och Olofssons teori om problem för unga teknikbaserade företag i tidig utvecklingsfas. Eftersom Klofstens teori förespråkar att ett företag måste uppnå en affärsplattform för att kunna överleva togs ett beslut att väva in detta resonemang i Lindström och Olofssons teori. Därutöver lades även Hackman och Wagemans teori om coachning in, för att knyta an till affärsutvecklarens roll i företagets tillvägagångssätt för att hantera problemen. Hybriden konkretiserades i en modell.

Modellen hade två avsikter. För det första var det tänkt att fungera som ett analysverktyg för det empiriska material som inhämtades i denna studie. För det andra hade författarna för avsikt att bidra till teorin genom att skapa en modell som kan användas för utvärdering av affärsutvecklare även utanför denna studie.

Grundtanken med modellen var att utifrån de tre antagandena att affärsutvecklarens funktion bör vara motiverande, konsulterande och lärande se i vilken utsträckning de unga företagen fann dessa roller betydelsefulla, i de olika problemtyperna som uppträder i den tidiga utvecklingsfasen. Svaren i modellen byggde på att företagen, i den tredje delen av intervjun, graderade i vilken utsträckning affärsutvecklarens roll haft inverkan på problemlösningen i en femgradig Likertskala med extremerna *ingen betydelse* och *mycket stor betydelse*. Att Likertskalan innefattade fem steg berodde till stor del på att modellen inte tidigare testats i empirin. Genom att ha en femgradig skala ansågs respondenterna ges utrymme till att göra en mer precis bedömning av betydelsen samtidigt som extremerna kunde fånga upp och visa eventuella avvikelser. Att använda sig av en större skala valdes bort då modellen i så fall riskerade att bli för komplicerad. För att kunna göra en jämförelse på hur företagen önskar att affärsutvecklarens roll hade varit i de olika problemtyperna togs en jämförelsemodell fram. Den såg likadan ut som det första men byggde på frågorna i vilken grad företagens behov av affärsutvecklarens hjälp hade varit i de olika problemtyperna.

2.6 Studiens tillförlitlighet

För att en inkubator ska kunna kallas för en inkubator bör de uppfylla vissa krav. Ett av dessa krav är att de ska bistå med hjälp i företagets affärsutvecklingsprocess. Hur mycket resurser som läggs på affärsutvecklingen varierar och även sättet som affärsutvecklaren arbetar på. Det som dock är gemensamt för dem alla är att de på ett eller annat vis erbjuder tjänster i form av affärsutvecklare. Genom att begränsa studien till att enbart ha inkubatorföretag från en inkubator kan uppsatsen generaliserbarhet ha begränsats. Det är dock tvivelaktigt om studien hade blivit mer generaliserbar genom en större undersökning med fler inkubatorföretag och fler inkubatorer. Detta grundar sig i att många av de problem som inkubatorföretag möter är vanligt förekommande och inte unika för företagen i Ideon Innovation. I en annan inkubator skulle utfallen kunna skilja sig från det som framkommer av denna studie. Detta kan bero på det faktum att olika inkubatorer har olika sätt att arbeta med sina affärsutvecklare och att olika företag har olika behov i olika faser i sin utveckling.

Den metod och den modell som tagits fram för att utvärdera inkubatorföretags syn på affärsutvecklarens betydelse i affärsutvecklingsprocessen kan generaliseras. Detta då modellen inte innehåller parametrar som är specifika för studieobjektet Ideon Innovation. Därmed bör modellen även kunna appliceras på andra inkubatorer och utgöra ett hjälpmedel för utvärdering av affärsutvecklare.

Författarna är väl medvetna om att det resultat som studien har lett fram till i stor grad påverkats av valet av metod. Tidigare kunskaper, egna föreställningar, värderingar och erfarenheter har satt prägeln på de valda undersökningsmetoderna och slutsatserna. Valet av teori kan till stor del ha påverkats av författarnas bakgrund som ekonomistuderande. Om teorier från andra discipliner hade använts skulle studien ha kunnat leda till andra slutsatser än vad som framkom i denna studie. En alternativ metod där till exempel enbart observationer hade använts hade kunnat ge annorlunda slutsatser då företeelser skulle iakttas som kanske förbisetts i denna studie.

3 FORSKNINGSPARKER OCH INKUBATORER

Det här kapitlet är tänkt att ge en bild av forskningsparker och inkubatorer. Inkubatorer utgör den miljö där affärsutvecklarna och inkubatorföretagen samverkar. Av den anledningen kan det vara väsentligt för läsaren att få en insikt om vad en inkubator är och vad begreppet inkubator innefattar.

3.1 Forskningsparker

Forskningsparker är en relativ ny företeelse i Sverige. De första forskningsparkerna startades i början av 1980-talet med amerikanska och brittiska parker som förebilder. Syftet med parkerna var att attrahera och behålla kompetens i en region och därmed öka småföretags etableringar, vilket i sin tur skulle stärka den kommunala och regionala ekonomin. (Löfsten & Lindelöf, 2005)

En forskningspark kan ses som en mötesplats för företag, högskola, samhälle och finansiärer med huvuduppgift att skapa grogrund för entreprenörskap och tillväxt. Konceptet och målsättningen för forskningsparkerna är att arbeta för kommersialisering av idéer baserad på forskning och teknisk utveckling. Forskningsparken ska utgöra en bas mellan högskolevärlden och näringslivet. I parken finns det både nyetablerade företag och andra företag som har behov av anknytning till universitet eller högskola. (VINNOVA, 2004)

Forskningsparkerna bygger i de flesta fall på ett inkubatorkoncept. Enligt Arvidsson (1998) kan en inkubator ses som ett verktyg eller ett affärsmässigt koncept som kan hjälpa nya företag att utvecklas, etablera arbetsplatser och producera företag som utvecklar nya tekniker och idéer. VINNOVAs (2004) distinktion mellan inkubatorer och forskningsparker är att inkubatorer är helt inriktade på nystartade företag med sin bas i ny teknik medan det i forskningsparker även finns etablerade företag.

3.2 Inkubatorer

Den största svårigheten idag med att bedriva innovationsverksamhet är finansiering i nyföretagandets såddstadium². Anledningen till detta är att verksamhet i det stadiet är förknippad med mycket stor risk och därför är oattraktiv för riskkapitalbolag och andra privata finansiärer. Ett annat problem för företag i såddstadiet är att det i denna fas oftast råder en brist på affärsutvecklingskompetens. Inkubatorer med sina tjänster och nätverk utgör därför ett stöd för forsknings- och teknikbaserade nyföretagande genom att kombinera finansiering med affärsutvecklingskompetens i en lokal miljö (VINNOVA, 2004).

Den första inkubatorn uppstod under 1950-talet i USA. Sedan dess har inkubatorer etablerats runt om i hela världen och blivit ett framgångsrikt koncept för att ta fram och ge näring åt unga innovationsföretag. Grundtanken med inkubatorer är att de ska hjälpa företag som har tillväxtpotential genom att låta dem verka i en miljö där företagen kan utnyttja tjänster som erbjuds i inkubatorn och dra nytta av de synergieffekter som uppkommer genom närheten till andra tillväxtföretag. Genom att låta företagen verka i

² VINNOVAs definition på såddstadium är verksamheten fram till verifierad produkt och marknad (VINNOVA, 2004)

inkubatorn och få tillgång till inkubatorns nätverk och tjänster hjälper inkubatorn de nyetablerade företagen att undvika de vanligaste misstagen som ofta begås i startfasen och därigenom öka företagets växtpotential. (Arvidsson, 1998)

I inkubatorns uppgifter ingår även att bedriva attitydförändrande verksamhet i universitet och högskola. Uppgiften syftar till att få studenter och forskare intresserade av att starta egna företag. Inkubatorn ska även ta reda på vad forskare gör och vara uppdaterade på om deras forskning kan vara intressant för kommersialisering (Falkenström & Larsson sid 7 i VINNOVA, 2004). Inkubatorföretagen är oftast avknoppningar från universitet och högskola men kan även komma från större företag. För inkubatorn handlar det om att fånga upp entreprenörer och idéer i verksamheten och ge dessa möjligheten att testa sin idé. Inkubatorn kan på så sätt ses som en brygga mellan högskola och näringsliv. VINNOVA betecknar inkubatorn som en: *”fysisk plats i en kreativ miljö som uppmuntrar till kontakt och erfarenhetsutbyte genom ett etablerat nätverk”*.

De viktigaste tjänsterna som inkubatorn erbjuder är hjälp med affärsplans- och marknadsplansutveckling, marknadsföring, ekonomi och ledning. Tjänsterna erbjuder oftast inkubatorerna själva eller organiserar genom stödprogram i sitt nätverk. För att en tillväxt ska möjliggöras krävs att stödet till företaget anpassas till de olika behov som uppstår i takt med att de växer. I inkubatorns nätverk finns ofta tillgång till ledningskompetens med mångsidig erfarenhet. De kan ingå i ledningsteamet för de nyetablerade företagen eller inneha rollen som rådgivare. (Arvidsson, 1998)

Arvidssons (1998) har listat fyra grundläggande kännetecken för inkubatorer:

1. Det finns utvecklings- eller etableringskriterier genom vilka företag kan visa överlevnads- och tillväxtpotential. Inkubatorn väljer ut och arbetar aktivt för företag med tillväxtpotential.
2. Ledningen har en nära ”hands – on” relation till hyresgästerna³.
3. Företagen ska vara beredda att flytta till en annan enhet när de nått en viss storlek eller mognad.
4. Enheterna blir inte bara betygsatta efter antalet hyresgäster utan också efter antalet lyckade etableringar och efter hur företagen växer.

VINNOVA har utarbetat ett nationell inkubatorprogram och fastlagt nio krav med syfte att säkerställa kvaliteten för såväl teknisk-vetenskaplig som affärsmässig bedömning för en inkubator. Kraven som finns på inkubatorerna är:

1. Inkubatorn ska vara inriktat på högteknologiskt och forskningsbaserat nyföretagande med hög tillväxtpotential
2. Inkubatorn ska hjälpa till att finna riskkapital i såddfasen
3. Inkubatorn ska tillhandahålla processer för affärs- och företagsutveckling (minst ett manår eller 50 procent av inkubatorns resultatomslutning)
4. Inkubatorn ska tillhandahålla lokaler, infrastruktur och service (reception, posthantering, telefon/fax/Internet etc)
5. Inkubatorn är egen juridisk person med VD och styrelse
6. Inkubatorn har i regel geografisk närhet till högskola, universitet eller forskningsinstitut
7. Inkubatorn har kontakter med kommunala/regionala beslutsfattare

³ Med ”hands – on” menas dels att man ska lära genom att pröva, dels att agera istället för att klaga.

8. Inkubatorn har kontakter med näringslivet (företag, banker, riskkapitalföretag och ”affärsänglar)
9. Inkubatorn stimulerar och använder i regel inflöde av kompetens till Sverige

Inkubatorn kan genom ägarandelar, vinstdelning eller royalty få del i företagets framgång. Detta för att de på sikt ska uppnå en viss grad av självfinansiering. (VINNOVA, 2004)

Framgångsfaktorn för att en inkubator ska lyckas ligger i dess förmåga att välja ut företag. Företagen som väljs ut för en plats i inkubatorn är de som anses ha bäst förutsättningar att dra nytta av den rådgivning och samverkan med andra företag som erbjuds i inkubatorn. Kriterierna för vilka som anses vara lämpliga kan variera från inkubator till inkubator. Vissa inkubatorer efterfrågar företag som exempelvis är teknikorienterade. Gemensamt för alla inkubatorer är dock att de vill ha företag som anses ha en stor tillväxtpotential. (Arvidsson, 1998)

4 TEORI

För att få en teoretisk förståelse för vilken betydelse affärsutvecklare har för unga företag har teorier för problemområdet valts ut. I det här kapitlet görs en presentation av teorierna.

4.1 Problem vid nyföretagande

Som tidigare nämnts är nyföretagande viktigt för Sveriges tillväxt. I VINNOVAs rapport (2004) presenteras statistik på att allt nyföretagande förutom för teknikbaserat nyföretagande går ner i Sverige. Anledningen till detta anser rapporten vara att flödet av nya teknikbaserade idéer inte är så konjunkturbetingat som annat nyföretagande. För att öka nyföretagande och på sikt tillväxten i landet bör därför takten öka i generering av nya teknikbaserade företag. (VINNOVA, 2004)

För nya företag, vars verksamhet är uppbyggd kring en unik teknik, finns ett antal svårigheter. Inträdesbarriärerna för dessa företag är oftast större än för annat nyföretagande. De teknikbaserade företagen är i initialskedet i behov av stora investeringar i teknikutveckling. Detta medför att investeringar är nödvändiga tidigt i utvecklingsfasen och teknik- och affärsriskerna blir därför betydligt större för dessa företag än för annat nyföretagande. Andra kännetecken för teknikbaserat nyföretagande är att dynamiken i utvecklingen är mycket stor, vilket medför att finansiellt stöd, rådgivning och affärsutveckling är av stor betydelse. Ett sätt att få tillgång till detta är därför att verka i en miljö som kan hantera denna dynamik och där det finns närhet till finansiering, stödfunktioner och rådgivning. (VINNOVA, 2004)

Affärsutveckling

Enligt VINNOVAs rapport (2004) har nystartade teknikbaserade företag ofta ett kompetensgap vad gäller att bedriva en verksamhet. Det finns enligt rapporten få människor som idag besitter en ”cross-border” profil med kompetens inom både teknologi, affärsutveckling och tidiga faser. Detta får effekten att det inte heller finns många inkubatorer som har tillgång till sådan kompetens och därför behöver tillgången på kvalificerade affärsutvecklingsresurser ökas. Som följd av detta blir en viktig uppgift för staten att finansiera en struktur som stödjer och underlättar framväxten av nya teknikbaserade företag samt att finansiera kompetent affärsutveckling i de tidiga faserna av företagsetablering. (VINNOVA, 2004)

Finansiering

Det första stadiet som nyföretagande baserat på ny teknik går igenom är det s.k. såddstadiet. Eftersom de teknikbaserade företagen är i behov av finansiering i detta stadium är det viktigt att det finansiella systemet hänger ihop. Problemet är bara att finansiering i detta stadium är förknippad med mycket stor risk, vilket gör att riskkapitalbranschens aktörer ofta inte stödjer företagen i denna fas. För att fylla gapet blir offentlig såddfinansiering viktigt, då den finansierar teknikutvecklingen som är nödvändig innan privata finansiärer investerar i företaget. Investeringsbehovet i denna fas är en till två miljoner kronor och tiden fram till avkastning är relativt lång. Detta medför att de ekonomiska kalkylerna som görs indikerar på låg avkastning, vilket gör

denna fas till oattraktiv för riskkapitalbolag. I Sverige är såddfinansierings traditionen inte speciellt utbredd, vilket gör att tillgången på riskvilliga finansiärer är begränsad. Detta begränsar i sin tur kvaliteten på de nystartade företagen samt antalet företag som startas och överlever (VINNOVA, 2004). Idag finns det ett antal organisationer, privata och offentliga, som sysslar med såddfinansiering. Dessa är:

- Inkubatorer
- Teknikbrostiftelser
- Industrifonden/NUTEK
- Stiftelsen Innovationscentrum
- Ventrure Captial företag med såddaktiviteter.
- Företagsänglar som är privata personer som investerar sitt eget kapital och kompetens i nyetablerade företag.

Winborg i Landström 2003, skriver att svårigheter med att få in kapital i nystartade företag i många fall även hänger ihop med att entreprenörerna saknar information och kunskap om olika finansieringsmöjligheter. Oftast är entreprenörerna heller inte villiga att använda extern finansiering, i t.ex. form av ägarkapital från nya ägare. Denna rädsla beror i många fall på att entreprenören inte vill äventyra kontrollen över sitt företag. Den traditionella synen är att företag, för att kunna anskaffa resurser i andra skeden, måste säkerställa finansiella medel. Winborg menar att det synsättet inte till fullo överensstämmer med verkligheten. Enligt författaren är finansiella medel inte den enda lösningen på företagets resursbehov utan kreativa entreprenörer kan få tillgång till resurser på annat sätt, till ingen eller låg kostnad. Inom forskning kallas behovslösning utan finansiella resurser bootstrapping. Exempel på bootstrapping som innebär att finansieringsbehovet elimineras är enligt Winborg (2003, sid 39):

”låna resurser av andra företag utan kostnad, att bygga kompetens utan kostnad tex. genom att engagera studenter i examensprojekt och att ordna så att företagets varumärke eller produkter marknadsförs utan kostnader. Exempel på metoder som innebär att finansieringsbehovet minimeras är att dela resurser med andra företag (tex. lokal, personal, utrustning etc.), att förmå släkt och vänner att arbeta utan lön och köpa begagnade resurser istället för nya”

Inkubatorn med sina affärsutvecklingsprogram är tänkta att hjälpa entreprenörer i deras uppstartningsfas samt att bygga upp en bas som företaget kan överleva och bli framgångsrika på. Kortsiktigt kan inkubatorn kompensera de gap i kompetens, kunskap och resurser hos entreprenören. Men för att detta ska kunna lyckas krävs att det finns ett gemensamt intresse från både entreprenörens och inkubatorns håll att samarbeta och lära av varandra. Inkubatorn erbjuder hjälp i form av en gynnsam miljö som inkubatorföretagen kan verka i, hjälp med strategiska problem samt ett utbyggt nätverk. (Rice, 2000)

4.2 Den tidiga utvecklingen i ett innovationsföretag

Det startas varje år ett stort antal företag i Sverige men det är inte alla som växer och utvecklas till medelstora och stora företag. Klostern (1999) har bedrivit forskning kring vad som ligger till grund för ett ungt företags utveckling. Det han har kommit fram till är att ett företags överlevnad till största del beror på hur väl företaget utvecklas i de tidiga utvecklingsfaserna i företagets livscykel. De tankegångar och drivkrafter som

existerar i dessa faser är ofta avgörande för den fortsatta tillväxten och utvecklingen av företaget. Varför vissa små företag växer till medelstora och stora företag beror enligt Klofsten på att de uppnått en affärsplattform och därmed övervunnit de svårigheter och behov som nystartade företag möts av i de olika skedena i sin affärsutvecklingsprocess. Affärsplattformen beskrivs av Klofsten som ett tillstånd där det nystartade företaget blivit mindre sårbart, då olika grundfaktorer uppnåtts. Företaget har därmed fått större förutsättningar att överleva och utvecklas.

4.2.1 Grundstenarna i affärsplattformen

För att förstå vilka faktorer som är avgörande för ett företags överlevnad har Klofsten (1999) listat åtta grundstenar som bär upp affärsplattformen. För att affärsplattformen ska uppfyllas måste alla åtta grundstenar finnas på plats och varje grundsten måste i sig vara tillräckligt stark för att kunna bära upp affärsplattformen.

De åtta grundstenarna som bär upp affärsplattformen är enligt Klofsten (1999):

- **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 fungerade organisationsstruktur.
- **Drivkraft** – Aktörernas drivkraft och engagemang.
- **Kompetens** – Entreprenörernas kunskap och kompetens
- **Kundrelationer** – Bygga upp relationer till kunder
- **Övriga relationer** – Övriga relationer med t.ex. finansiärer och banker.

För att uppfylla affärsplattformen krävs enligt Klofsten (1999) att företagen uppfyller två grundvillkor. Det första villkoret är att företaget måste trygga sitt inflöde av finansiella resurser in i företaget. Detta kan göras genom att en tillräckligt stor och lönsam marknad definieras, att det finns färdiga och accepterade produkter samt att det finns goda kundrelationer och övriga relationer tillgängliga. Det andra villkoret som måste uppfyllas är att det inom företaget finns förmågor, kompetens, drivkrafter och en organisationsstruktur som kan ta tillvara på resurserna i företaget. (Klofsten, 1999)

Kort kan affärsplattformen sammanfattas i två riktningar, den externa och den interna. Den externa riktningen bygger på att företaget måste etablera relationer på marknaden med kunder, leverantörer och finansiärer för att få resurser in i företaget. Den interna riktningen handlar om att skapa en effektiv organisationsstruktur för att kunna administrera, etablera, bibehålla och utveckla relationer. (Klofsten, 1999)

Klofsten (1999) menar att ett företag själv kan utvärdera när och om en affärsplattform är uppnådd. Detta kan göras genom att företaget studerar grundstenarna, som i stort sett alltid finns i företag, men av varierad storlek och karaktär. Till följd av den varierande storleken på grundstenarna, har Klofsten tagit fram tre nivåer, som visar i vilken utsträckning de är utvecklade inom företaget. De olika nivåerna är låg nivå, mellannivå och hög nivå. Den låga nivån anger att en grundsten inte är hållbar, medan en hög nivå anger att en grundsten är hållbar och stark. Genom att definiera nivåerna kan företaget mäta om man har en stadig affärsplattform eller vad som saknas för att nå dit. För att affärsplattformen ska vara hållbar och företaget ha en chans att överleva, är kvaliteten på de olika grundstenarna avgörande. Dock är det inte alltid nödvändigt att alla grundstenar måste uppnå en hög nivå för att företaget ska överleva. Ett minimum är att

några av grundstenarna uppnår den högsta nivån och de andra uppnår mellannivån och är på väg mot hög nivå. (Klofsten, 1999)

Grundstenarna är mer eller mindre svårarbetade. En del kan vara perfekta redan från starten medan andra aldrig når önskad nivå. Klofsten (1999) har delat in grundstenarna i fyra kategorier efter utvecklingsmöjlighet och ingångsnivå. De som lätt uppnår en mellannivå men som är svåra att arbeta upp till en högre nivå är *idé, marknad* och *organisation*. De grundstenar som lätt uppnår både mellannivå och hög nivå är *produkt, kundrelationer* och *övriga relationer*. Redan från starten finns oftast *kompetens* minst på mellannivån och som lätt uppnår hög nivå. Den grundsten som oftast redan från starten har uppnått hög nivå är *drivkrafter*. (Klofsten, 1999)

Klofsten (1999) har i sin forskning konstaterat att om ett företag uppnår sin affärsplattform sker det under de två till tre första åren i företagets liv. Det är de två till tre första åren som är de mest intensiva för företagets utveckling och det är då grundstenarnas slutnivå avgörs. Om affärsplattformen inte uppnås under denna tid kommer den med största sannolikhet inte heller att uppnås. Detta leder i sin tur till att företaget förr eller senare försvinner från marknaden och går under. (Klofsten, 1999)

4.3 Teknikbaserade företag i tidig utvecklingsfas

Lindström och Olofsson (1998) har i en studie identifierat och analyserat kritiska problem för teknikbaserade företags utveckling, med tyngdpunkt på de tidiga faserna. Den generella bilden som de ger av det teknikbaserade företaget i dess första utvecklingsfas är en stark teknikoriering, avsaknad av en tydlig marknadsbeskrivning, svaga finanser och en oerfaren företagsledning. Produktutvecklingen innebär en hög teknisk risk, den kräver stora investeringsbehov, förhållandevis långa utvecklingstider och kundbehov och efterfrågan är osäkra. Eftersom många innovationsföretag utvecklar tekniker och produkter som tidigare varit okända på marknaden kan projekten få problem med att skaffa fram kapital via den traditionella kapitalmarknaden. Detta är en av orsakerna till att staten tagit fram specialutformade hjälpfunktioner till entreprenörer exempelvis i form av lån och bidrag. (Lindström & Olofsson, 1998)

4.3.1 Det unga företagets innovationsprocess

Lindström och Olofsson (1998) har delat in innovationsprocessen i ett antal grundläggande dimensioner som sorteras in under tre huvudområden, vilka är:

- Marknadsinriktat utvecklingsarbete
- Produkttekniskt utvecklingsarbete
- Produktionstekniskt utvecklingsarbete

I de olika dimensionerna stöter de unga företagen ofta på svårigheter och problem. Lindström och Olofsson (1998) menar att det enda sättet att lösa de olika problemen och föra företagets projekt framåt är att tillföra resurser i form av information, finansiella och materiella resurser, kompetens och arbetskraft. För att kunna driva utvecklingen framgångsrikt krävs således att projektet kopplas till olika miljöer där resurserna är tillgängliga (Lindström & Olofsson, 1998).

Det har i forskning påvisats att den tidiga utvecklingsfasen är den mest kritiska för det unga företaget (Klofsten, 1997 i Lindström & Olofsson, 1998). Förutom att det unga företaget ska utveckla sin produkt till en marknadsfärdig produkt ska kunder identifieras och marknaden avgränsas. Därtill tillkommer organisationsarbete, utvecklingen av en fungerande ledning och hitta finansiärer. Lindström och Olofsson (1998) har med hjälp av en fasmodell beskrivit utvecklingen över tiden för ett ungt företag. Fasmodellen bygger på idén att olika faser ställer olika krav på ledningsförmåga och finansiell styrka. Modellen skiljer mellan tre huvudfaser, vilka är:

Tidig utvecklingsfas fram till första kundinstallation

Den tidiga utvecklingsfasen definierar Lindström och Olofsson (1998) som tiden fram till installation av en första fungerande prototyp hos kund.

Marknadsetableringsfas

Marknadsetableringsfasen innehåller arbetet att skapa en tillräcklig kundbas sedan väl den första installationen gjorts.

Tillväxtfas

Tillväxtfasen är den fas som inträder när inkomsterna stadigvarande överstiger de löpande utgifterna.

4.3.2 Problem i de olika affärsutvecklingsprocessfaserna

Mot bakgrund av fasmodellen har Lindström och Olofsson (1998) identifierat fyra grundläggande problem som uppkommer i samband med affärsutvecklingen. Var och en är mer eller mindre kritisk. Dessa är:

- Utveckla affärsidén så att den kan kommuniceras
- Välja ett marknadssegment och bygga relationer till strategiska kunder
- Lösa de tekniska utvecklingsproblemen
- Rekrytera företagsledning och andra kritiska personella resurser

Lindström och Olofsson (1998) har koncentrerat sin studie kring den tidiga utvecklingsfasen och utvecklar de olika problem som företagen upplever i denna fas. De problem som unga företag speciellt upplevt är enligt Lindström och Olofsson (1998):

1. Problem med att precisera företagets marknad

Ett problemområde är att bygga upp och utveckla företagets marknad. Ett delmoment i problemet är valet av marknadssegment för den långsiktiga utvecklingen, men även att ”välja om”, dvs. att byta marknad i det fall då utvecklingen kört fast eller om det visar sig svårt att intressera kunder i det valda segmentet. Det största problemet är att bygga upp en förståelse för kundbehov och den långsiktiga utvecklingen på marknaden. Lindström och Olofsson (1998) betecknar därför denna problemdimension som den strategiska marknadsutvecklingen, dvs. den som är avgörande för framtiden på lång sikt.

2. Kapitalanskaffning

Problem med kapitalanskaffning ser Lindström och Olofsson (1998) som en egen dimension utan någon nämnvärd korrelation med andra delproblem om tidsfaktorn inte inkluderas. När frågan om tid tas med i analysen korrelerar den med finansieringsproblem och problem med den tekniska utvecklingen.

3. Resursanskaffning och affärsutveckling

Den här dimensionen rör hela affärsutvecklingsproblematiken. Förutom resursanskaffningsproblematiken finns här även inslag av teknisk utveckling och marknadsprecisering. Lindström och Olofsson (1998) menar att det i denna dimension inte finns någon korrelation mellan finansieringsproblem och problem med andra resurser. De antar därför att svårigheter med att tillgodose resursbehoven i olika utvecklingsfaser mer har att göra med tillgången eller utbudet på olika typer av kompetens. Den kompetens som är särskilt efterfrågad är ledningskompetens och teknisk expertis. En anledning till att kompetensen kan vara kritiskt i nystartade företag är den förhållandevis osäkra anställningssituationen som ofta inte ens nått fram till en fungerande kundinstallation.

4. Konceptutveckling och kundengagemang

Den fjärde faktorn är besläktad med den första som berör företagets marknadsutveckling. Lindström och Olofsson (1998) menar emellertid att om den första mer handlar om de långsiktiga problemen och underhålla relationerna till hela marknaden, handlar denna om de tidiga problemen med att inrikta utvecklingen mot tydliga behov. Det handlar även om att överhuvudtaget få kontakt med "riktiga" kunder för att den vägen bygga om kunskap om användarsituationer och behov. Lindström och Olofsson (1998) är av åsikten att detta ofta är ett mycket viktigt och avgörande val som i många fall kan synes ske mer eller mindre slumpartat. Ofta sker sådan kontakt med någon som berättar om en problemsituation där tekniken kan utgöra en lösning, vilket kan leda till ett samarbete som kan sluta med en framgångsrik produkt. Lindström och Olofsson (1998) belyser att en av aktörernas viktigaste uppgift därför är att i det stödjande innovationssystemet bidra till att möjliga samarbetskontakter etableras mellan det utvecklande företaget och de kunder med stora behov av problemlösningar.

Ur dessa problem har Lindström och Olofsson (1998) tagit fram en problemprofil. Problemprofilen består av nio aktiviteter som har kritisk betydelse för ett ungt företag i den tidiga utvecklingsfasen. Dessa är:

- Teknisk utveckling
- Finna kunder
- Bestämma marknad
- Skifta segment
- Bild av kundbehov
- Rekrytera tekniker
- Rekrytera ledning
- Finansiering under utvecklingen
- Finansiering idag

Lindström och Olofssons (1998) studie baseras på antagandet att företag möter ett antal mer eller mindre generiska problemtyper som måste lösas. Förekomsten av sådana klasser av problem kan leda till att aktörerna som uppträder i innovationssystemet kan agera i olika roller beroende på de olika problemtyperna och på vilket sätt problemen kan lösas. De olika rolluppsättningarna kan sägas svara mot olika typer av specialiseringar som aktörerna besitter i innovationssystemet. Exempel på detta kan vara att finansiärer uppträder både som kompetens och kompletterande resurser.

Förutom problemet med små resurser som många unga företag står inför, finns också problemet med att vara okänd för omvärlden. Från forskning gjord av Klofsten et al 1987 och Stinchcombe 1965 kan hypotesen formuleras att företag med rötter i tidigare affärsverksamhet har lättare att skaffa de nödvändiga resurserna än företag startade av unga forskare utan tidigare affärserfarenhet. Roberts (1991 i Lindström och Olofsson) har funnit att de projekt som lyckas attrahera externt kapital i tidig fas också är de som har lättast till senare finansiering.

4.4 Entreprenören

Insikten om vilken betydelse entreprenören och småföretagaren har för samhällets utveckling har under de senaste åren fått allt större utrymme i forskning. Delmar (1997) utgår ifrån att erfarenheter och beteendet hos de ekonomiska aktörer som han benämner entreprenörer utgör kärnan i den entreprenöriella processen. Utan dessa individers ihärdighet, idéer, mål och handlingskraft skulle inga nya företag eller innovationer kommersialiseras på marknaden. Delmar betecknar entreprenörskap som ett resultat av individens handlingar. Hans definition av entreprenörskap är att en individ aktivt startar, stöder och leder en förändringsprocess som resulterar i ett konkurrenskraftigt företag som i sin tur gynnar initiativtagaren ekonomiskt. Hur väl företaget lyckas beror därför till stor del på individens egenskaper och inre drivkrafter. (Delmar, 1997)

I Delmar (1997) beskrivs att entreprenören uppbär en viktig funktion och roll i ekonomin. De genererar innovationer, skapar nya kombinationer och förändringar i samhällsekonomin, styr och samordnar tillväxt och expansion samt tar på sig samhällets risker och osäkerhet.

4.4.1 Delmars modell för entreprenörens beteende och prestationsnivå

Delmar (1997) har utvecklat en modell som förklarar faktorer som påverkar entreprenörens beteende och prestationsnivåer. Modellen innehåller fyra grundbegrepp som är företagets prestationsnivå, entreprenörens beteende, individen (motivation och begåvning) samt miljön.

1 Företagets prestationsnivå

Företagets prestationsnivå bestäms enligt Delmar (1997) av miljöns reaktioner på entreprenörens handlingar. Om det finns en efterfrågan på de varor eller tjänster som företaget tillhandahåller kommer med största sannolikhet företaget att lyckas bra. Företagets resultat blir därför dels beroende av entreprenörens prestationsnivå, dels av den inre som den yttre miljöns handlingar. Exempel på yttre handlingar kan vara förändringar i kundrelationer.

Delmar har i modellen valt att skilja på entreprenörens prestationsnivå och företagets prestationsnivå. Detta för att en entreprenör kan ha hög prestationsnivå trots att företaget har ett dåligt resultat till följd av t.ex. oförutsedda händelser eller faktorer som ligger utanför entreprenörens påverkan. En entreprenör kan inte styra eller påverka alla de faktorer som påverkar företagets utveckling. Exempel på detta är att en entreprenör kanske vill expandera sitt företag men lagstiftning eller konkurrens hindrar detta. Ett mer logiskt sätt att definiera entreprenörens prestationsnivå är efter de specifika uppgifter som kan eller bör styras av honom/henne. (Delmar, 1997)

Företagets prestationsnivå mäts enligt modellen efter dess förmåga att överleva eller att växa. Delmar menar att tillväxt kan ses som en direkt indikation på entreprenörskap. Överlevnad är inte ett tillräckligt kriterium för entreprenörskap, men visar att företaget har förmågan att hålla sig kvar på marknaden.

2 Entreprenörens prestationsnivå

Entreprenörens prestationsnivå betecknar Delmar som de åtgärder som entreprenören vidtar för att nå de uppsatta målen. Prestationsnivån begränsas till de uppgifter som kan kontrolleras av entreprenören själv, t.ex. styrelsens roll, organisationsformen, beslutsfattande och mål och strategier. Entreprenörens prestationsnivå blir mer lättförståelig om man analyserar de beteenden som entreprenören kan styra. För att kunna fastställa hur entreprenörens handlingar påverkar företagets resultat måste man veta vad en entreprenör gör och varför han/hon gör på detta vis. På så vis kan entreprenörens prestationsnivå kopplas till entreprenörens beteende till företagets prestation (Delmar, 1997).

Delmar menar även att entreprenörens prestationsnivå påverkas av miljön och hans/hennes individuella förmåga och vilja, dvs. begåvning och motivation.

3 Miljön

Miljön indelas i modellen i företagets inre organisation och yttre omgivning. Delmar menar att den organisationsstruktur som entreprenören skapar är den som han/hon tror har bäst förutsättningar att nå de uppsatta målen. Organisationen och den yttre miljön utgör den arena som entreprenören anpassar sig efter och är verksam i. (Delmar, 1997)

4 Individen

Individen definieras här som de egenskaper som entreprenören besitter. Dessa utgörs av begåvning och motivation. Entreprenörens beteende grundar sig i och formas efter hans/hennes egenskaper samt av den miljö som han/hon befinner sig i. Skillnader i entreprenörers beteende som är kopplade till en individ kan därför härledas till skillnader i motivation och begåvning. (Delmar, 1997)

Definitionen av begåvning i detta sammanhang är fakta- och procedurinriktade kunskaper. Faktakunskaper i form av konkreta ting, värderingar, mål och självkännedom är nödvändiga för att en individ ska kunna utföra vissa uppgifter. Procedurinriktade kunskaper, dvs. kognitiva och sociala förmågor måste enligt Delmar kombineras med faktakunskaper för att kunna vara användbara.

Delmar menar att motivationer har en direkt inverkan på entreprenörers beteende. Motivation är enligt honom en kombinerad funktion av tre val. Dessa är:

1. Valet att rikta sina ambitioner i en bestämd riktning
2. Valet att öka ambitionsnivån
3. Valet att upprätthålla ambitionsnivån

Med andra ord kan motivationer betecknas som ett visst beteendes riktning, varaktighet och omfattning. (Delmar, 1997)

Delmars modell bygger på ett antagande från psykologisk prestationsteori. Denna säger att man kan tala om entreprenöriellt beteende när någon agerar under en begränsad tidsperiod. Motivation blir därför en avgörande framgångsfaktor för entreprenören. Framgång är inte heller möjlig utan en viss nivå av begåvning. Ju högre begåvning en individ besitter, desto större drivkraft anser Delmar att individen har att sträva mot framgång. Men begåvningen i sig har inget direkt samband med valet av ambitionsnivå. (Delmar, 1997)

Delmar menar att faktakunskap är en förutsättning för procedurkunskap. För att kunna utföra en uppgift måste personen i fråga ha kunskapen om hur han/hon ska göra. Denna distinktion anser författaren vara viktig då prestationsnivån kan undergrävas till följd av att den nödvändiga procedurkunskapen aldrig har utvecklats eller att faktakunskaperna är föråldrade eller aldrig har insamlats. Modellen säger därför att för att en entreprenör ska kunna utföra en uppgift krävs att (Delmar, 1997):

1. Entreprenören har de nödvändiga kunskaperna
2. Entreprenören vet hur kunskaperna ska tillämpas
3. Entreprenören väljer att arbeta med uppgiften under en viss tid och på en viss ambitionsnivå

4.5 Team coaching teori

Enligt Hackman och Wageman (2005) har det mesta som skrivits om coachning skrivits i sportsammanhang och relativt lite av litteraturen behandlar coachning i företagsammanhang. Mycket av teorin bygger, enligt dem, på tanken att interpersonella relationer påverkar effektiviteten. Med detta har menats att coachen, genom att förbättra de interpersonella relationerna i ett team, kan öka effektiviteten. Hackman & Wageman påstår emellertid det motsatta. Enligt dem visar många studier på att det istället är teamets effektivitet som påverkar de interpersonella relationerna. I och med detta väljer de att i sin studie koncentrera sig på coachens betydelse i att öka ett teams effektivitet. Detta gör att Hackman & Wagemans teori är väl tillämpbar i denna studie då även denna studie fokuserar mer på företagets effektivitet än på interpersonella relationer. I studien fokuserar Hackman och Wageman på funktionen som en coach har för ett team och under vilka förhållande och vid vilka tidpunkter som coachning ger mest effekt.

Hackman och Wageman (2005, sid 272) definierar coachens arbetsuppgifter som att:

"helping individual members strengthen their personal contributions to the team, and working with the team as a whole to help members use their collective resources well in pursuing team purposes."

Författarna bygger sin teori på två olika existerande teorier som kan användas för att förstå sig på coachning. Den första benämns operationell coachning och bygger på en väletablerad princip om att uppträdande är en funktion av dess konsekvenser. Den operationella coachingteorin innefattar tre olika uppgifter hos coachen. *Den första* är att förse teamet med instruktioner om hur man bör agera. *Den andra* uppgiften involverar att övervaka gruppens prestanda och *den tredje* uppgiften är att förse teamet med prestandabetingade konsekvenser. (Hackman & Wageman, 2005)

Hackman och Wageman menar emellertid att det krävs en kompletterande teori till den operationella teorin. Denna benämns som det utvecklande angreppssättet till coachning. Detta angreppssätt innehåller två förutsättningar. Den första är att team behöver hjälp med olika saker vid olika tidpunkter i teamets livscykel. Den andra är att det finns olika stadier i ett teams livscykel då teamet är mer eller mindre öppna för intervention.(Hackman & Wageman, 2005)

Ett teams effektivitet utgörs, enligt Hackman och Wageman, av tre ”performance processes”. Om dessa ”performance processes” byggs upp rätt, menar författarna att effektiviteten hos teamet kommer att vara hög. Om något av dem emellertid inte skulle vara tillräckligt uppbyggt så innebär det att teamet förmodligen kommer att underprestera i något effektivitetsavseende. De tre ”performance processerna” är:

1. Den kollektiva ansträngning som gruppmedlemmarna gör för att utföra en uppgift.
2. Hur pass lämplig teamets strategi är för den uppgift som ska lösas.
3. Vilken mängd kunskap och färdighet som gruppen besitter och använder för att lösa uppgiften.

På dessa tre determinanter bygger Hackman och Wageman tre coaching funktioner som stärker ett teams prestanda. Dessa tre funktioner beskriver de som att:

”Coaching functions are those interventions that inhibit process losses and foster process gains for each of the three performance processes.” (Hackman & Wageman, 2005, sid 274)

De tre coaching funktionerna delas upp i:

- *Motivational* – Syftet med Motivational Coaching är att minimera gruppmedlemmarnas benägenhet att åka snålskjuts på varandra och öka gruppmedlemmarnas gemensamma hängivenhet till uppgiften.
- *Consultative* – Consultative Coaching handlar om att, i osäkra eller förändrande uppgiftsmiljöer, få gruppmedlemmarna att utföra arbetsmoment på ett sätt som maximerar resultatet och främjar deras möjlighet att hitta nya vägar att arbeta som är speciellt anpassade till uppgiften.
- *Educational* – Educational Coaching innebär att lyfta fram gruppmedlemmars prestationer och se till att prestationer inte undervärderas. Dessutom innebär det att främja utvecklingen av gruppmedlemmarnas kunskap och färdigheter.

I sin undersökning delar de in ett teams livscykel i tre stadier: *Beginnings*, *Midpoints* och *Ends*.

Beginnings involverar det skedet där gränserna sätts för medlemmar och icke-medlemmar, roller definieras, normer formuleras och arbetet börjar med gruppens uppgifter. I detta stadium är medlemmarna öppna för idéer som kan bidra till att projektet får en god start och att medlemmarnas osäkerhet suddas ut. En bra coachning i början kan därför öka medlemmarnas motivation till uppgiften väsentligt. *Beginnings* är ett väldigt bra tillfälle att ge *motivational coaching* som ökar medlemmarnas hängivenhet till uppgiften. Däremot är det, enligt studien, inte lämpligt att ge *Consultative Coaching* i detta stadium då det helt enkelt är för tidigt att börja bearbeta strategier och tillvägagångssätt.

I *Midpoints* har teamet skaffat information om vilket angreppssätt som skulle kunna fungera för att lösa uppgiften och vilka metoder som är bättre respektive sämre tillämpliga. Under denna fas uppstår ofta ett uppror som grundar sig i medlemmarnas oro över hur mycket som finns kvar att göra och medlemmarna ifrågasätter eventuellt det nuvarande tillvägagångssättet. Det finns stor öppenhet för nya sätt att arbeta. Här lämpar det sig med strategi-fokuserad (*consultative*) coaching. Vid denna tidpunkt är medlemmarna mycket öppna för förslag på nya sätt att arbeta.

När teamet har kommit till fasen *Ends* besitter gruppmedlemmarna mycket information om den uppgift de nyligen avslutat. Saknaden av oro och det faktum att det finns tid för utvärdering gör att det finns stort utrymme för *educational coaching*. Utan coachens inblandning tenderar gruppmedlemmarna att inte utvärdera och reflektera över de lärdomar som kan dras av arbetet. Coachens betydelse som lärande är därför stor här.

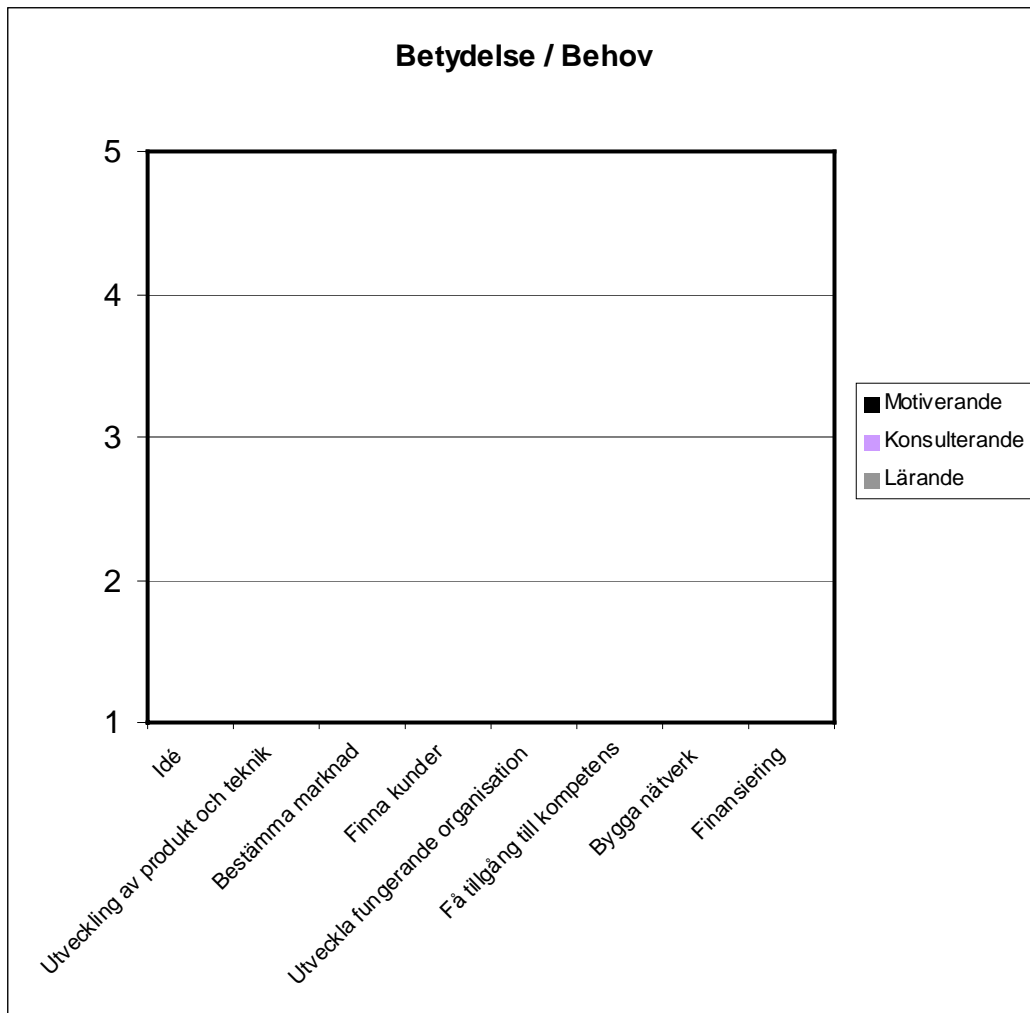
4.6 Hybridmodell - affärsutvecklarens roll i inkubatorföretags tidiga utveckling

För att kunna besvara syftet har utifrån ovan nämnd teori en modell tagits fram. Grundläggande för modellens upplägg är antaganden från Lindström och Olofssons teori att företag möter ett antal problemtyper som måste lösas i nystartade företags affärsutvecklingsprocess. Förekomsten av olika problemklasser innebär att affärsutvecklaren således också bör uppträda och agera i olika roller som svarar mot de skilda problemtyperna. Ett antagande för modellen är därför att de i unga företag förekommande problemtyperna möts av affärsutvecklare som uppträder i roller som avser att hjälpa till att lösa problemen på olika sätt.

Hackman och Wagemans resonemang om hur en coachs roll bör vara, beroende på situation, har författarna utvecklat och anpassat till affärsutvecklarens roll och teorin utgör den vertikala axeln i matrisen. Utifrån Hackman och Wageman har tre funktioner identifierats. Dessa är motiverande, konsulterande och lärande. Tanken med modellen är att det i den dels ska kunna utläsas vilka funktioner som uppfattas som betydelsefulla i de olika problemfaserna och dels ska modellen visa vilka funktioner som en affärsutvecklare bör koncentrera sig på. För att kunna gradera betydelsen används en femgradig Likertskala med extremerna 1 (ingen betydelse) och 5 (mycket stor betydelse).

Modellen bygger horisontellt på Klofstens affärsplattformens resonemang och på Lindström och Olofssons identifiering av unga teknik baserade företags problem i

affärsutvecklingsprocessen. Lindström och Olofssons formulerade problemtyper har varit utgångspunkt för problemtyperna i inkubatorföretag. Problemtyperna har dock modifierats för att de även ska täcka de grundstenar som Klofsten anser är nödvändiga för att en affärsplattform ska uppnås och därmed öka sannolikheten för att företaget ska bli livskraftigt och överleva efter inkubatortiden. I Figur 1 presenteras modellen.



Figur 1: Verktyg för utvärdering av affärsutvecklare

4.6.1 Coachens roll

Hackman och Wagemans teori om Team Coaching är inte framtagen för affärsutveckling i inkubatorföretag utan avser coaching av team i allmänhet. Exempelvis kan teorin användas till projektteam inom stora koncerner. Av den anledningen anses teorin behöva anpassas till att specifikt behandla coaching av affärsutvecklare i inkubatorföretag. För att göra detta kommer innebörden av de tre coaching funktionerna motivational, consulting och educational att modifieras. För att minska förväxlingssannolikheten kommer de modifierade funktionerna att benämnas med de svenska termerna motiverande, konsulterande och lärande. Innebörden av funktionerna förändras inte, från den ursprungliga teorin, utan förtydligas för att passa de problemtyper som kan uppstå i den tidiga utvecklingsfasen i inkubatorföretag. Affärsutvecklarens funktioner blir således:

- **Motiverande:** Att som affärsutvecklare inneha en motiverande funktion i det unga företaget innebär att öka hängivenheten och självförtroendet hos gruppmedlemmarna och därmed få dem att vilja lösa uppgifterna på bästa sätt.
- **Konsulterande:** Att som affärsutvecklare inneha en konsulterande funktion i det unga företaget innebär att öka gruppmedlemmarnas arbete med strategiska frågor. Aktiviteten handlar om att öka gruppmedlemmarnas förmåga att hitta sätt att lösa uppgiften som maximerar resultatet och minskar gruppmedlemmarnas benägenhet att fastna i rutiner. Här eftersträvas att få gruppmedlemmarna att löpande ifrågasätta det sätt de arbetar på.
- **Lärande:** Att som affärsutvecklare inneha en lärande funktion i det unga företaget innebär att de ska få gruppmedlemmarna att lära sig av sitt arbete med att lösa uppgifter och reflektera över de problem och lösningar som framkommit under arbetets gång. Affärsutvecklaren ska även lyfta fram insatser som varit bra och bidra med sitt eget kunnande till gruppen.

4.6.2 Problemfaser

Problemfaserna som identifierats har valts efter Lindström och Olofssons teori om de olika problem som nystartade företag upplever särskilt i de tidiga utvecklingsfaserna. Ambitionen har inte varit att rangordna problemen efter svårighetsgrad, utan snarare att få ett underlag för att kunna se mönster i vilken utsträckning affärsutvecklaren spelar en roll i de underliggande problemdimensionerna. Problemdimensionerna har sedan kopplats samman med Klofstens affärsplattformens grundstenar. Valet att göra detta låg i att för att företaget ska kunna bli livskraftigt krävs att de når en mellannivå eller högre nivå på grundstenarna. De åtta problemtyper som tagits fram i matrisen är:

- **Idé** - Formulering och förtydligande av idén bakom företaget. För att företaget ska kunna utvecklas måste det ha en idé som verksamheten kan bedrivas och utvecklas från. Företaget bör ha en grundläggande förståelse för vad som är unikt i företagets produkter och kunnande. Efter detta tas steget till affärsidén som ska deklarerat användare, kunder, deras behov och vad som ska göras för att tillfredsställa behovet. Problem som kan uppkomma med utvecklingen av idén är problem med att förädla projektidén, dvs. utveckla idén så att den blir tydligare, blir lättare att kommunicera och får en attraktivare förpackning.
- **Utveckling av produkt och teknik** – För att företaget ska kunna utvecklas krävs att produkten och tekniken utvecklas.
- **Bestämma Marknad** – Definition och avgränsning av marknaden. Problem som kan uppkomma under marknad är att finna eller välja en marknad eller ett marknadssegment att inrikta utvecklingen mot. Mer konkreta problem kan vara att **Finna kunder** och bygga upp relationer till dessa.
- **Utveckla en fungerande organisationsstruktur** – Utveckling av en fungerande organisationsstruktur. En fungerande organisationsstruktur är nödvändig för att kunna koordinera samordning av interna och externa aktiviteter i företaget.

- **Få tillgång till kompetens** – Att grunda och driva företag kräver olika former av kompetens. Saknas någon form av kompetens måste företaget komplettera denna. Detta kan vara nödvändigt både inom det tekniska som den affärsmässiga området.
- **Bygga nätverk** – Ofta saknar unga företag en mångfald i relationer. Ett kritiskt moment för företaget är därför att bygga upp en mångfald vad gäller relationer för att kunna tillföra viktiga kompletterande resurser i form av t.ex. kapital, management och trovärdighet.
- **Finansiering:** Unga företag är beroende av att få in kapital i företaget för att kunna utveckla sin idé och kunna agera för att få ut sin produkt eller teknik på marknaden. Ofta är produkterna eller teknikerna okända på marknaden eller så är marknaden okänd, vilket kan försvåra för företagen att få in kapital i företaget.

Modellen i Figur 1 kommer i studien vara utgångspunkten vid sammanställning av det empiriska materialet som inhämtats genom intervjuer med inkubatorföretagen och tanken är att den ska fungera som ett analysverktyg.

5 EMPIRI

5.1 Ideon Innovation

Ideon Innovation är en del av ett innovationssystem som vuxit fram i Lund och är tänkt att stödja innovationsprocessen att kommersialisera innovationer. Innovationssystemet är uppbyggt av olika enheter som tillsammans ska utgöra en resursbank för innovatörer och entreprenörer. De resurser som tillhandahålls är bland annat kapital, rådgivning och fysiska miljöer. Innovationssystemet har inget linjärt händelseförlopp, det finns ingen klar ingång eller utgång, utan det finns många olika sätt att närma sig det (<http://www.ideon.se>).

Ideon Innovation startades 2004 och är en av tre inkubatorer som ingår i forskningsparken Ideon. De övriga två inkubatorerna är Venture Labs och Venture Hubs. Då Ideon Innovation är relativt nystartat har inga företag hunnit lämna inkubatorn och några stora uppföljningar på verksamheten har ännu inte gjorts. Föregångaren till Ideon Innovation, Växthuset, producerade emellertid ett antal starka företag under sina verksamhetsår. Scalado, ErySave och Ludesi är alla företag som startade i Växthuset. Ideon Innovations är uppföljaren till Växthuset och kan på så sätt dra fördel av den samlade erfarenhet som fanns i föregångaren. Som en del av Ideon får Ideon Innovation även ta del av forskningsparkens starka varumärke. Ideon Innovation har nyligen av VINNOVA⁴ utsetts till en av landets tolv starkaste inkubatorer och därmed fått ett bidrag på tolv miljoner kronor för tre års verksamhet (<http://www.ideon.se>).

Ideon Innovations finansieras av Teknikbrostiftelsen⁵ i Lund, Lunds Kommun och Vinnova samt sponsras av Setterwalls Advokatbyrå, Öhrling Pricewaterhousecoopers och Sparbanken Finn. Inkubatorn ställer höga krav på sina företag som måste visa upp såväl innovativ höjd som stor marknadspotential för att upptas i inkubatorn. Krav ställs även på att entreprenören/erna besitter egenskaper som anses vara lämpliga för entreprenöriell verksamhet. (Projektledaren, 2004-04-08)

5.2 Ideon Innovations inkubatorkoncept

Ideon Innovation har plats för mellan 20 och 30 företag. Idag är 15 företag aktiva i inkubatorn. Hur mycket yta varje företag får tilldelat sig varierar efter behov men det finns alltid plats för tillväxt. Företagens inriktning, marknad och produkter kan skilja sig avsevärt men gemensamt för de flesta företagen är att de är högteknologiska. Via Ideon Innovation får företagen tillgång till en rad resurser. Resurserna består av:

- Arbetsplatsen där el, värme, tillgång till fax, skrivare, konferens- och samtalsrum, Internet, telefoni, kök, städtjänster och kopiering ingår. Därutöver

⁴ VINNOVA - Verket för innovationssystem - har till uppgift att främja hållbar tillväxt genom utveckling av effektiva innovationssystem och finansiering av behovsmotiverad forskning (www.vinnova.se).

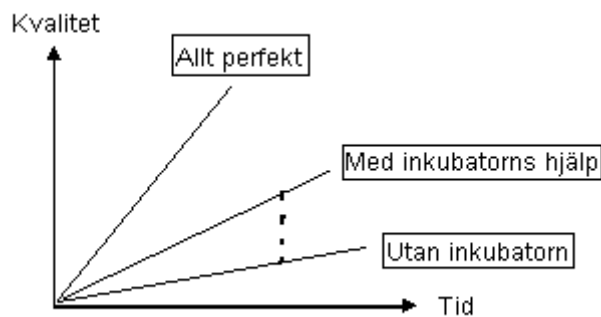
⁵ TEKNIKBROSTIFTELSEN i Lund är en av sju regionala stiftelser inrättade av Sveriges Regering. Syftet är att öka kunskapsutbytet och samarbetet mellan universitet/ högskolor och näringsliv (www.teknikbrostiftelsenilund.se).

tillkommer servicetjänster som innefattar bland annat receptionsservice och posthantering.

- Kapitalkontakter och strategiska relationer innebär att Ideon Innovation skapar kontakter med investerare och ger inkubatorföretagen råd om hur man bäst förhåller sig till dessa. Dessutom arbetar inkubatorn med andra viktiga, strategiska aktörer såsom referenskunder och partners.
- Nätverksaktiviteter och seminarier i vilka innovatörer i regionen träffas. Inkubatorföretagen har tillgång till alla arrangemang som inkubatorn anordnar.
- Utbildning ges till inkubatorföretag vid behov av kunskapskomplettering. Aktuella områden är marknadsföring, försäljning och produktutveckling.
- Affärsutvecklare och affärsrådgivning innebär att inkubatorföretagen har affärsutvecklare till sitt förfogande som ska hjälpa dem att följa tidsplanen och föra en ständig dialog om affärsplanen.

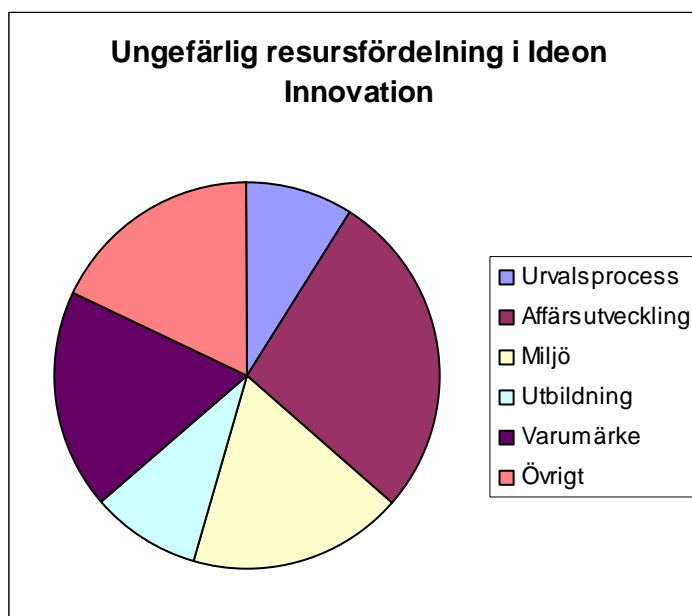
Förutom inkubatorföretag tillhandahåller Ideon Innovation även rum för administrativ personal, affärsutvecklare från LU Innovation och Teknopol AB samt representanter från närliggande organisationer såsom Venture Cup Syd och LNC (www.ideon.se). För arbetsplats och de tjänster som inkubatorn erbjuder betalar inkubatorföretagen en månadshyra på ca 1000 SEK (Projektledaren, 2004-04-08).

Sammantaget är tanken att den totala kvaliteten på inkubatorföretagens prestationer och framgången i inkubatorföretagens affärsutvecklingsprocess ska ökas genom användandet av resurserna. Denna differens illustreras i Figur 2:



Figur 2: Det mervärde som inkubatorn tillför inkubatorföretaget

Enligt projektledaren (2005-04-08) ser Ideon Innovations ungefärliga resursfördelning⁶ ut som följer av Figur 3. Med miljö menas den fysiska miljö som inkubatorföretagen befinner sig i. Gruppen övrigt innefattar representation och evenemang etc.



Figur 3: Ideon Innovations uppskattade resursfördelning

Som framgår av diagrammet utgör affärsutveckling en stor del av inkubatorns resurser. Idag finns åtta aktiva affärsutvecklare på Ideon Innovation som individuellt arbetar med olika företag. Ansvariga för rekryteringen av affärsutvecklare är Teknopol och LU Innovation.

5.2.1 Affärsutvecklarna

Affärsutvecklingstjänster och affärsutvecklarna utgör som nämnts ovan en stor del av inkubatorns resurser. Tanken med affärsutvecklingstjänsterna och affärsutvecklaren är att de ska vara informella och integrerade i inkubatorn. Inkubatorföretagen ska dagligen kunna ta kontakt med sin affärsutvecklare och få hjälp med sin affärsutveckling. För att detta ska kunna möjliggöras sitter affärsutvecklarna i samma hus som inkubatorföretagen och därmed uppstår dagligen naturliga och informella möten.

Affärsutvecklarens primära uppgift är att bidra med kompetens som inkubatorföretagen saknar. Vid intervju med en affärsutvecklare (2005-05-09) framkom det att affärsutvecklarna i Ideon Innovation inte har specialkompetens på alla de områden som inkubatorföretagen är aktiva inom, men att de har kunskap om var den specialkunskapen finns. På så vis kan sägas att affärsutvecklarna har mer kunskap om människor än om företaget och är något av konsulternas konsult. En viktig roll som affärsutvecklaren har är att vara bollplank för entreprenörerna i alla aspekter i företaget. Ofta, menade respondenten, är entreprenörerna i inkubatorn tekniker eller har samma bakgrund, vilket innebär att de har bristande kunskap i hur man startar och bedriver en verksamhet. De huvudsakliga områdena som entreprenörerna vill ha hjälp med är med: affärsstrategier, affärsmodeller, prissättning, marknadsfrågor, patenträttigheter, legala

⁶ Fördelning av budget

frågor, finansiering och bolagsbildningsfrågor. Projektledaren för Ideon Innovation menade att affärsutvecklaren i inkubatorn ska vara entusiasmerande, motiverande och engagerande för företagen.

En av de viktigaste egenskaperna hos en affärsutvecklare är, enligt respondenten (2005-05-09), att ha hög social kompetens. Om affärsutvecklaren inte kan hantera olika sorters människor är det svårt för honom/henne att skapa en relation och bli förtroendeingivande för företaget. Affärsutvecklarna har därutöver oftast själva erfarenhet från entreprenöriell verksamhet eller besitter sakkunskaper som kan vara till nytta för det enskilda företaget. Då olika företag är i behov av olika kompletterande kompetenser spelar matchningen en avgörande roll. Affärsutvecklarna är ansvariga för de företag de matchas mot och ska följa upp verksamhetens resultat (Projektledaren, 2005-04-08). Ideon Innovation är inte själva delaktiga i urvalsprocessen när det gäller vilka som ska bli affärsutvecklare för inkubatorn. Detta står Teknopol och Lu Innovation för. Ideon Innovation medverkar dock i matchningen mellan företagen och affärsutvecklare. Den person som utses till inkubatorföretagets affärsutvecklare är ofta den som hjälpt entreprenören/erna innan de kom in i inkubatorn genom t.ex. Teknopol eller Lu Innovation. Om någon sådan kontakt inte finns väljs affärsutvecklare efter sin kompetens och specialkunskap som passar företagets inriktning.

Hur intensivt utbytet är mellan affärsutvecklaren och inkubatorföretaget är väldigt individuellt (Affärsutvecklaren, 2005-05-09). Några av entreprenörerna i inkubatorn har stor erfarenhet från att bedriva verksamhet sedan tidigare och är därmed i behov av mindre stöd än de entreprenörer som t.ex. kommer direkt från forskningsvärlden och aldrig bedrivit affärsverksamhet tidigare. Även om skillnaden i behovet är mycket stor, anser respondenten att alla i längden vinner på att sitta i inkubatorn. En fråga som affärsutvecklarna ställer sig är emellertid vilka företag som ska tas in i inkubatorn. Enligt respondenten överlever den riktigt drivne entreprenören i vilka miljöer som helst och om entreprenören inte är i behov av affärsutvecklarens stöd kan man ställa sig frågan om de eventuellt skulle klarat sig lika bra utanför inkubatorn och därmed lämnat plats för de entreprenörer som är i större behov av hjälp. Detta är ett dilemma inte bara för inkubatorn utan även ur en samhällsekonomisk synpunkt, dvs. var ska samhället investera sina pengar för att de ska göra mest nytta?

Vid intervjun med projektledaren (2005-04-08) framgick det att affärsutvecklarens roll i Ideon Innovation inte är klart uttalad. Det som ses som affärsutvecklarens främsta uppgift är att engagera, motivera och vägleda företagen i deras utvecklingsprocess. Den primära utgångspunkten är att företagen ska arbeta självständigt och vara självdrivande med utvecklingen av sin verksamhet. För att företaget framgångsrikt ska arbeta med sin uppfyllelse av affärsplanen är bedömningen på Ideon Innovation att delmål bör utstakas. Utöver sin engagerande, motiverande och vägledande funktion, förväntas affärsutvecklarna också bidra till att delmålen sätts som milstolpar i företagets framtidsplanering.

Några av inkubatorföretagen har genom andra innovationsorganisationer tilldelats en mentor. Enligt respondenten (affärsutvecklaren, 2005-05-09) är den största skillnaden mellan en affärsutvecklarens roll och en mentorsroll att affärsutvecklaren inte går in så mycket i personen. Mentorer är oftast mer ett personligt stöd för entreprenören, som står vid sidan om verksamheten. Han/hon har inte något direkt ansvar i verksamheten, vilket affärsutvecklaren i många fall har.

5.3 Affärsutvecklingsprocessen i Ideon Innovation

Efter att ett företag genomgått antagningsprocessen, då dess affärsplan och framtida utvecklings- och marknadspotential utvärderats, påbörjas affärsutvecklingsprocessen i inkubatorn. Den tid som företaget får vara verksam i inkubatorn och får dra fördel av de resurser som tillhandahålls är begränsad till två år. Därefter förväntas företaget vara moget för kommersialisering.

I samråd med inkubatorn och affärsutvecklaren ska i början av inkubatortiden tre till fyra milstolpar sättas upp i områdena teknikutveckling, marknad och organisation. Dessa milstolpar fördelas därefter under tvåårsperioden och följs upp var sjätte månad i så kallade halvårsutvärderingar där inkubatorn tillsammans med affärsutvecklarna och företaget utvärderar det senaste halvårets arbete. Företagen ska vid denna tidpunkt, är det tänkt, själva redogöra för vad som gjorts för att uppnå målen och förklara eventuella ouppnådda mål. Om det vid halvårsutvärderingen framkommer att företaget inte längre bedöms ha någon framtidspotential, eller inte längre bedöms kunna nå den kommersiella fasen inom den uppsatta tiden, ifrågasätts företagets plats i inkubatorn (Projektledaren, 2004-04-08).

Affärsutvecklarna träffas själva med inkubatorledningen en gång i månaden för att utvärdera bolagens utveckling, hjälpa och stödja varandra samt diskutera projekt som är på väg in i eller på väg ut ur inkubatorn. I resursfördelningsplaneringen är riktlinjen att företagen tilldelas mellan 100 – 300 timmar per år i affärsutvecklingshjälp. Skillnaden i antal timmar beror till viss del på att företagen är i olika stadier i sin utvecklingsprocess men även på att entreprenörerna har olika erfarenheter i att driva företag, dvs. en del entreprenörer har erfarenhet från att tidigare ha bedrivit verksamhet medan andra är oerfarna egenföretagare (Projektledaren, 2004-04-08)

5.4 Teknopol

Ideon Innovation drivs i samarbete med Teknopol AB, Ideon Science Park och LU Innovation. I Ideon Innovation sitter 8 affärsutvecklare som kommer från LU Innovation och Teknopol AB (Projektledare, 2005-05-16). Syftet med Teknopol är att skapa en arena som ska attrahera idéer från både näringsliv och offentliga organisationer. Idéerna och projekten ska erbjudas skräddarsydda miljöer på MINC (inkubator i Malmö) och Ideon Innovation. Teknopol's grundtanke är att ge kompetensstöd åt entreprenörer och nybildade forskningsbaserade företag. Tanken är att med kunskap och erfarenhet hjälpa entreprenören i de viktiga faserna från kreativ idé till innovativt företag att formulera en fungerande affärsplan och söka och identifiera första finansieringen. Målet är att skapa den rätta miljön för varje enskilt företagsprojekt (<http://www.teknopol.se>).

Teknopol AB ägs av Teknikbröstiftelsen i Lund, Region Skåne och ALMI Skåne. Samarbetspartners är universitet, högskolor, forskningsparker och andra aktörer i innovationssystemet i södra Sverige. Huvudkontoret ligger i Lund men ett nära samarbete finns på universitet och högskolor i Kalmar, Karlskrona/Ronneby, Växjö, Halmstad, Kristianstad, Helsingborg och Malmö (<http://www.teknopol.se>).

Styrkan med Teknopol är att de anställda är personer som själva upplevt de svårigheter som nyföretagande kan medföra och har byggt upp ett starkt nätverk som de nystartade företagen kan få ta del av. Genom att få ta del av Teknopol's nätverk och kompetens kan

de nystartade företagen spara tid med att hitta kontakter såsom finansärer, marknadsföringsfolk och experter inom olika områden. Teknopol arbetar med en affärsutvecklingsmetodik där teknikutvecklingen, marknadstänket och affärsverksamheten sker samtidigt. Teknopol och de unga företagen har ett gemensamt intresse att skapa största värde till bolaget. Därför går Teknopol tillsammans med företagen igenom vilka behov som finns i affärsplanen, syrelsearbete, marknad, strategier, partners/samarbeten och nätverk (<http://www.teknopol.se>).

Teknopol är inget konsultföretag med vinstmaximering som mål. Teknopol har två modeller som de erbjuder inkubatorföretagen när de blir antagna till inkubatorn. Antigen kan företaget välja att låta Teknopol bli delägare på maximum 10 procent av bolaget, eller så kan de välja att fortsätta vara självständiga. Avsikten med varför Teknopol vill bli delägare är inte för att tjäna pengar utan för att försäkra företagets och Teknopolens gemensamma mål att tillföra bolaget maximalt värde och skapa tillväxt (Affärsutvecklaren, 2005-05-09). Teknopol och projektet avtalar i början av samarbetet vad som ska utföras och gör tillsammans upp en detaljerad plan. Aktiviteter som ingår i planen är ofta bolagsbildning, styrelsearbete, nyckelpersoner, mentorer, finansieringsfrågor, lokaler etc. (<http://www.teknopol.se>). Anledningen till att bli delägare är även att affärsutvecklaren ska kunna ställa mer krav på inkubatorföretaget. Eftersom de lägger ner mellan 300-400 timmar per år vill de känna att de får ut någonting tillbaka från inkubatorföretagen (Affärsutvecklaren, 2005-05-09). Enligt affärsutvecklarna är det viktigt att entreprenören är fokuserad på sin uppgift men samtidigt flexibel för att på bästa sätt kunna dra nytta av den hjälp som affärsutvecklaren ger. Entreprenören bör vara "coachable", dvs. vara beredd på att lyssna och ta till sig råd från affärsutvecklaren, men givetvis inte helt okritiskt. Det är viktigt att entreprenören är besjälad av affären och inte av produkten för att på bästa sätt kunna uppnå resultat. Vid utvärderingen av möjliga inkubatorföretag har därför mer vikt börjat läggas på människan bakom produkten och mindre på produkten. (Affärsutvecklaren, 2005-05-09)

5.5 Inkubatorföretagen i Ideon Innovation

I följande avsnitt redovisas resultaten av de genomförda intervjuerna. Den första delen redovisar basinformation om de studerade företagen och därefter kommer en redovisning ske i vilken utsträckning företagen uppfattat affärsutvecklarens funktion i företaget samt vilket behov de haft.

Respondenterna i studien har olika verksamhetsinriktningar vilket framgår av Tabell 2. De områden som företagen verkar inom är medicinteknik, energi, tele- och datakommunikation och processer för industrin. Även ursprungsmiljön skiljer sig åt mellan företagen. En stor del av företagen har sitt ursprung i en miljö som kännetecknas av forskning och utbildning, dvs. universitetsvärlden men även en stor del av företagen har sitt ursprung i affärsorienterad miljö. Det som har kunnat konstaterats är att de studerade företagen i stor utsträckning representerar teknikbaserade företag.

Det har vid intervjuerna framkommit att inkubatorföretagen varit aktiva olika länge i inkubatorn. Endast ett av företagen i urvalsgruppen var aktiv i Växthuset, Ideon Innovations föregångare. Övriga företag har kommit in i inkubatorn under inkubatorns första verksamhetsår.

Hur pass väl utvecklade företagen var innan de kom in i inkubatorn har varit av mycket hög variation. En del av företagen har i stort sett haft sin affärsverksamhet och affärsplan färdig innan de kom in i inkubatorn, medan en del företag har startat upp från början i inkubatorn. Det har under intervjuerna visat sig att även erfarenhet av att bedriva ett bolag har skiljt sig kraftigt åt mellan företagen. En del av entreprenörerna har sedan tidigare erfarenhet av att starta och driva en verksamhet medan en del av entreprenörerna är helt oerfarna. Ägarstrukturen i de studerade företagen har i de flesta fallen utgjorts av enbart grundarna. I vissa fall finns även externa ägare, såsom Teknopol, Luab eller privata företag som gått in och stött företagen mot del av ägarskap.

Företag	Bildat år	Antal sysselsatta	Antal ägare	Verksamhetsområde	Företagens ursprungsmiljö
Compower	2005	4 aktiva ⁷	3 ägare	Företaget utvecklar i nära samarbete med Lunds Tekniska Högskola kraft och- värmeaggregat för småskalig kraftgenerering	Universitet och näringsliv
Lynn	2002	1 anställd + 4 övriga aktiva	5 ägare: 4 grundare + extern ägare 40%	Högteknologisk utveckling av en mjukvara med vilken man i realtid kan förbättra sikt i dis, dimma etc.	Träff mellan forskningsvärld och IT-kunniga personer
NovoSense	2004	1 anställd	4 ägare	Högteknologisk utveckling. Utvecklar den nya generationens patientövervakningssystem. Trådlös EKG	Träff mellan små företag och forskningsinstitut
OneCafé	2004	3 aktiva på heltid, totalt 7 personer inblandade	4 ägare	Förpackningslösningar för förpackningsindustrin	Näringsliv
Silentcontrol	2004	2 anställda	4 ägare: 2 grundare + Teknopol 7.5% + Luab 7.5%	Teknologisk utveckling av algoritmer och programvara för diagnostik av processdata.	Forskning Lunds Universitet
TerraNet	2003	8 aktiva	1 ägare	Teknologisk utveckling av kommunikationssystem och kommunikationsenheter. Utvecklar mobiltelefoner för utvecklingsländer	Mindre, medelstort företag.
WeAidU	1999	7 aktiva	Luab 2 Riskkapitalister Aktiva	Teknologisk utveckling av medicinskt beslutsstöd.	Forskning högskola och universitet.
Zelus	2003	2 aktiva	2 ägare	Teknologisk utveckling, system framtagning. Prediktion av finansiella marknader och instrument.	Universitet och näringsliv
Zemission	2005	1 aktiv	3 ägare: 1 grundare + 7.5 % Teknopol +7.5% Luab	Teknologisk utveckling och forskning inom området katalytisk förbränning.	Högskola och industri

Tabell 2: Inkubatorföretag i Ideon Innovation 2004-05 som ingick i urvalet av studieobjekt

⁷ Aktiva i företaget är oftast sysselsatta på heltid men inte juridiskt anställda av företaget.

5.6 Företagsindelning

Nystartade företag och innovationsföretag genomgår ett antal utvecklingsfaser och så är fallet även för inkubatorföretagen i Ideon Innovation. Gränserna mellan de olika faserna är ofta flytande och därmed svåra att definiera. Vid intervjuerna har det framkommit att inkubatorföretagen har kommit olika långt i sina utvecklingsfaser samt att entreprenörerna har olika erfarenhet sedan tidigare av att bedriva verksamhet. Vid presentationen av de kvalitativa intervjuerna har därför författarna valt att presentera företagen efter entreprenörens erfarenhet av att bedriva verksamhet sedan tidigare samt efter vilken utvecklingsfas företagen vid intervjuerna befann sig i.

Företag som befinner sig i en tidig utvecklingsfas kännetecknas av att bolagen precis har bildats och precis har påbörjat eller är i början av sin affärsutvecklingsprocess. Företag som befinner sig i en sen utvecklingsfas däremot är i slutet av sin affärsutvecklingsprocess inom inkubatorn och nästa steg är kommersialisering och tillväxt utanför inkubatorn. Grupperna som företagen indelats i är:

Grupp 1: Ingen erfarenhet sen tidigare, tidig utvecklingsfas

Företagen som ingår i denna grupp befinner sig i ett tidigt skede av sin utveckling. Entreprenörerna är renodlade tekniker som inte har erfarenhet sedan tidigare av att bedriva en verksamhet. Företagen har enbart ett fåtal aktiva och är även till viss del ägda av Teknopol och/eller Luab. Gruppen består av två företag.

Grupp 2: Erfarenhet sedan tidigare, tidig utvecklingsfas

Företagen i denna grupp befinner sig i ett tidigt skede av sin utveckling, men tillskillnad från grupp 1 har entreprenörerna erfarenhet av att bedriva affärsverksamhet sedan tidigare. Företagen har ofta ett flertal aktiva. Gruppen består av tre företag.

Grupp 3: Erfarenhet sedan tidigare, sen utvecklingsfas

Företagen i denna grupp befinner sig i en sen utvecklingsfas och entreprenörerna har erfarenhet sedan tidigare av att bedriva affärsverksamhet. Företagen har ofta ett flertal aktiva. Gruppen består av fyra företag.

5.7 Företagens relation till affärsutvecklaren

5.7.1 Grupp 1: Ingen erfarenhet sen tidigare, tidig utvecklingsfas

Entreprenörerna i grupp ett bestod av tekniker som forskat inom sina olika verksamhetsområden. Gemensamt för gruppen var även en avsaknad av erfarenhet av eget företagande. Den tid som företagen varit aktiva i inkubatorn är enbart ett fåtal månader men under denna tid anser de sig redan haft stor fördel av att utnyttja inkubatorns tjänsteutbud. Vid starten av företagen tilldelades entreprenörerna vars en affärsutvecklare. I ett av de intervjuade företagen, som var relativt nystartat, var synen på affärsutvecklaren att matchningen mellan företag och affärsutvecklare varit mycket framgångsrik. Mötena mellan entreprenörerna och affärsutvecklarna var täta. Eftersom affärsutvecklaren sitter i huset fann respondenterna att det var lätt att nå honom när man behövde honom. Entreprenören och affärsutvecklaren träffades informellt dagligen och

hade formella möten varje vecka. På mötena behandlades aktuella frågeställningar och målsättningar följdes upp.

Relationen mellan affärsutvecklaren och entreprenören ansågs i denna grupp variera mellan formell och informell beroende på var och i vilka sammanhang man träffades. Entreprenörerna hade en stor tillit till sina affärsutvecklare, och ansåg att dessa hade en viktig roll i det tidiga skedet som de befinner sig i. Den gällande uppfattningen var att affärsutvecklarna var väldigt kompetenta och att de hade en bra känsla för vad ett företag i uppstart behövde. Ett av företagen ansåg sig fått så bra kontakt med sin affärsutvecklare att han tagit med honom i sitt företags styrelse.

Respondenterna var av åsikten att affärsutvecklarna hade en passande bakgrund för sin uppgift. Kunskapen inom områdena teknik och ekonomi, som respondenterna ansåg affärsutvecklarna ha, fann de vara ett gott komplement och en nyttig resurs för sina företag. Detta då affärsutvecklaren kunde fylla de gap som entreprenören hade inom t.ex. ekonomi och styrelsearbete. Entreprenörerna såg gärna att affärsutvecklarna hade erfarenhet av just teknik och ekonomi men även att de hade en lång erfarenhet från styrelsearbete.

Den största hjälpen hade affärsutvecklaren bidragit med genom att hjälpa entreprenörerna att sätta ihop idén till en produkt och därmed klargjort för företaget vad det var de egentligen säljer och vad de ska tjäna sina pengar på. Genom upptagningen i inkubatorn tvingades företagen snabbt till att ta fram en affärsplan, vilken de haft hjälp av att stötta sig på när de sökt finansiering. Genom att tvingas ta fram affärsplanen på kort tid, var entreprenörerna tvungna att konkretisera företagets verksamhet. Något som affärsutvecklaren varit till stor hjälp vid.

I utvecklingen av affärsidén ansåg entreprenörerna ha drivet själva. Detsamma gällde med utvecklingen av produkten. Entreprenören var av åsikten att affärsutvecklaren inte behövde ha denna kompetens. Affärsutvecklaren och entreprenören arbetade inte heller med teknikutvecklingen utan endast med frågor rörande marknad, affärsidé och hur företagen bör sälja sin teknik. Affärsutvecklaren var även behjälplig i utvecklingen av processen för hur man ska förhålla sig till kunder vid möten etc, vilket värdesattes av företagen.

En av respondenterna lyfte fram att affärsutvecklaren ofta fick företaget att gå i den riktning affärsutvecklaren själv ville utan att ge några specifika direktiv. Med detta menade respondenten att affärsutvecklaren inte bestämde för företagen hur de skulle agera utan snarare vägledde dem. Företaget kände på detta sätt att de i stor grad själva gjorde sina val. Detta sätt att arbeta från affärsutvecklarens sida fann respondenten vara mycket bra.

Entreprenörerna fann att Teknopol och inkubatorn var enorma arbetstidsresurser. De ansåg även att det skulle vara svårt att bygga upp samma struktur och kontaktnät utanför inkubatorn. Respondenterna menade att entreprenören oftast har kontaktnätet på den tekniska sidan färdig sedan innan, men inte på marknads- och försäljningssidan. Vidare hävdade respondenterna att de genom affärsutvecklaren och inkubatorn fick tillgång till ett välutvecklat kontaktnät och på så sätt kunde utvecklas i en snabb takt. Alla respondenter i denna grupp fann det önskvärt med mer hjälp med patentansökningar. Däremot ansåg respondenterna att affärsutvecklaren inte behövde ha

specialist kunskap på den produkt eller teknik som företaget utvecklar. Det viktiga var att han hade kunskap om marknad och hur produkten eller tekniken kan säljas.

Företagen var till viss del ägda av Teknopol och engagemanget från Teknopol:s sida ansågs ha varit mycket bra. Det största problem som respondenten mött under sin korta tid i inkubatorn var tidsbrist. Inkubatorn ansågs ha skapat mycket uppmärksamhet kring företagen, vilket enligt respondenterna förde både positiva och negativa aspekter med sig. Positivt var all den uppmärksamhet företagen fick gentemot eventuella kunder och finansörer. Negativt ansågs den splittring vara som skapades när det blev för många tidskrävande evenemang som medförde att det blev svårt att hinna med alla uppgifter inom företaget.

5.7.2 Grupp 2: Erfarenhet sedan tidigare, tidig utvecklingsfas

Entreprenörerna i grupp två hade erfarenhet sen tidigare av att bedriva affärsverksamhet. Hur länge företagen varit aktiva i inkubatorn varierade från företag till företag. En del hade suttit från inkubatorns start medan de andra kommit in några månader senare. Företagen tilldelades en affärsutvecklare vid uppstarten. Det visade sig dock att relationen till affärsutvecklaren var sporadisk i denna grupp. Mötena mellan företagen och deras affärsutvecklare varierade i frekvens. En del träffade sina affärsutvecklare var tredje vecka medan andra träffade dem mer sällan. Anledningen till den sporadiska kontakten var enligt respondenterna självvald. Grunden till detta var bland annat att entreprenörerna ansåg sig ha gedigna erfarenheter av att bedriva företag och att arbeta i näringslivet sen tidigare och missade därmed relevansen av att ha en affärsutvecklare.

Den största hjälpen som respondenterna ansåg sig ha fått av sin affärsutvecklare var kontakten till Teknopol och till vissa finansörer. I övrigt fungerade affärsutvecklaren mest som en allmän nätverkspunkt. En respondent påpekade att affärsutvecklarna befann sig i en svår situation, då de saknade erfarenhet och kompetens inom de olika områden som företagen i inkubatorn var verksamma i. Hjälpen, menade respondenten, blev således bara på en generell nivå och därmed var det inte möjligt att förvänta sig så mycket av dem. Det som den här respondenten kände ett behov av var kontakt med proffsen i branschen. Detta var något han inte ansåg att affärsutvecklaren kunde bidra med i det här fallet. Respondenterna var av den allmänna uppfattningen att det inte fanns något behov av att affärsutvecklaren skulle fungera som motiverande. Åsikten var att om motivationen inte fanns hos entreprenörerna själva kunde inte heller företagen finnas.

En entreprenör i gruppen pekade på att det inte var affärsutvecklaren i Ideon Innovation som var allra viktigaste för hans företag utan den miljö som inkubatorn utgör. Respondenten menade att genom att befinna sig i en miljö där andra personer har samma problem kan entreprenörerna, genom samtal med dessa, dra lärdom av varandra. Genom de andra inkubatorföretagen är det möjligt att få tillgång till rätt nätverk då inkubatorföretagens kontaktytor är av stor variation. Därmed ansåg respondenten att affärsutvecklaren inte var den viktigaste resursen i inkubatorn. Den mest avgörande faktorn för ett nystartat företag var istället det kontaktnät som han/hon kom in med i inkubatorn. Ett ungt företags framgång, menade respondenten, beror till stor del på att det är rätt person som är drivande eller står i nära kontakt med företaget. När affärsutvecklarna och inkubatorn ska välja ut vem som ska få vara aktiva i inkubatorn var respondenten av åsikten att det inte bara är affärsidén som är avgörande utan även

personen/personerna bakom den och deras kontaktnät. Affärsutvecklarens viktigaste roll borde därför vara att sätta ihop ett bra lag i inkubatorn som helhet tyckte respondenten.

En respondent menade att affärsutvecklarens roll dels bör vara stöttande men även drivande. Han hade gärna sett att rutiner utvecklats kring aktiviteter som alla företag stöter på och att han fått mer hjälp med formalisering. Trots sin tidigare erfarenhet hade han gärna sett att affärsutvecklingen i inkubatorn hade varit mer målstyrd och affärsutvecklaren mer uppsökande i sin roll. Med detta, menade respondenten vidare, att affärsutvecklaren och företaget skulle ha satt upp mål som företaget skulle uppnå tillsammans och sedan följa upp. Ju mer stöd man får desto bättre är det var respondentens avslutande kommentar. Det framkom också från en del av intervjuerna att affärsutvecklaren tidigt borde hjälpa till med att få kontakt med branschfolk och finansierare.

Generellt upplevde respondenterna i gruppen att affärsutvecklarna hade en skriande brist på erfarenhet gällande finansiering och kapitalanskaffning. Respondenterna såg detta som allvarligt då finansiering och kapitalanskaffning påstods vara en av de vanligaste anledningarna till att flera företag inte lyckas efter inkubatortiden. En av respondenterna betonade att affärsutvecklarna var mycket kompetenta till att skriva affärsplaner. Att skriva en affärsplan menade respondenten är en sak men att lyckas som företagare är en annan. Ett företag kan inte bedrivas på bästa affärsplanen utan entreprenören måste vara bäst på att genomföra den, vilket ansågs vara omöjligt utan kapital. Respondenterna i gruppen var alla av åsikten att de innovationslån som de fått genom inkubatorn och affärsutvecklarnas hjälp i stor grad bidragit till företagens överlevnad under första tiden.

En av företagen menade att inkubatorn skapade en spelplan och att inkubatorföretagen inte borde klaga på gruset. Det fanns, enligt honom, dock alltid möjlighet att förbättra spelförhållandena. Respondenten avslutade intervjun med att konstatera att det inte fanns någon bättre inkubator i Sverige att vara på.

5.7.3 Grupp 3: Erfarenhet sedan tidigare, sen utvecklingsfas

Entreprenörerna i grupp tre hade alla erfarenhet sen tidigare av att bedriva affärsverksamhet. Till skillnad från de föregående grupperna hade dessa företag kommit längre i sin utvecklingsfas. Hur länge företagen hade varit aktiva i inkubatorn varierade. Ett av företagen fanns med redan under Växthustiden och de resterande hade kommit in i inkubatorn vid uppstarten av Ideon Innovation. Under uppstarten av företagen tilldelades de en affärsutvecklare. Företagen träffade sina affärsutvecklare formellt högst en gång per månad. Relationen ansågs överlag vara god mellan företagen och affärsutvecklaren. Den allmänna uppfattningen var emellertid att företagen kommit så pass långt i sin affärsutveckling att affärsutvecklaren inte spelade någon betydande roll för dem längre.

Ett företag påpekade att affärsutvecklarens engagemang var gott men att det fanns vissa svårigheter med att komma i kontakt med affärsutvecklaren vid behov då han/hon ofta var upptagen. I många situationer, konstaterade respondenten, tog de aktiva i företagen själva beslut eftersom de inte kunnat nå sin affärsutvecklare. Vid en del tillfällen hade företaget inte haft en tanke på att affärsutvecklarens kompetens hade kunnat vara hjälpsam, vilket medförde att han inte rådfrågats. Entreprenören trodde att om

affärsutvecklaren hade konsulterats i dessa situationer, hade företaget kanske agerat på ett annat sätt än vad som gjorts. Vad företaget såg som problematiskt var att affärsutvecklaren arbetade reaktivt snarare än proaktivt. Några fasta möten bokades inte utan om problem uppstod kontaktade företaget affärsutvecklaren. Överlag fanns det hos företagen en efterfråga på kontinuitet i mötena. De flesta mötena bokades på initiativ från företagets sida. Genom att träffas oftare trodde sig företagen kunna få större nytta av sin affärsutvecklare.

Ett annat företag ansåg att nyttan av affärsutvecklaren varit av marginell betydelse. En aktiv extern ägare hade spelat en väsentlig roll för affärsutvecklingen i detta företag. Därför hade behovet av hjälp från affärsutvecklaren inte varit så stort. Därtill var det också av stor betydelse att företaget ansåg sig förvärvat en stor del av sin kompetens innan tiden i inkubatorn. Störst betydelse under inkubatorn spelade det varumärke som Ideon Innovation står för samt den exponering som medföljer.

En annan respondent i denna grupp ansåg sig ha kommit så långt i sin affärsutveckling att företaget inte längre hade något behov av hjälp från en affärsutvecklare. Företaget och affärsutvecklaren hade 2-3 möten om året och detta kändes lagom för respondenten. I företaget menade respondenten att företagets styrelse hade den kompetens som de aktiva i företaget själva saknade. Det som affärsutvecklaren hjälpt företaget med på de senaste mötena var att ställa kritiska frågor, vilket fått företaget att bromsa och förtydliga sitt arbete och sin verksamhet. Respondenten ansåg att affärsutvecklarens kompetens borde ligga i att vara duktig på försäljning och det kommersiella tänkandet. Vidare tyckte han att det är bra att ha en person som företaget kan bolla idéer med. Företaget hade fler än 1-2 aktiva och ansåg sig därför inte vara i så stort behov av affärsutvecklaren men respondenten trodde att för företag med färre aktiva utgjorde affärsutvecklaren en mycket värdefull resurs med sitt kontaktnät och sin kunskap. Lärdom i företaget ansåg företaget dragits internt i företaget och affärsutvecklaren hade inte stor inverkan i det avseendet. Skillnaden i det här företaget gentemot andra företag i inkubatorn var att de var fler aktiva i det här företaget än i andra. Entreprenören trodde att det hade betydelse hur många man är i företaget, då man lär av varandra. Därför uppfattades affärsutvecklaren vara viktig för företag i uppstart som oftast bara består av en till två personer.

Vid intervju med ett av företagen påstods utvecklingen av produktens teknik tillsammans med finansieringen av verksamheten vara de delar i affärsutvecklingsprocessen där företaget stött på mest problem. När det gällde finansieringen var företaget tillfredsställt med affärsutvecklarens bidrag till att hitta finansiering via lån. Detta var en uppfattning som de flesta företagen i denna grupp delade och det var för detta ändamål som mest kontakt tagits med affärsutvecklaren. Företagen ansåg sig emellertid inte ha fått någon större hjälp från affärsutvecklaren när det gällde att finna externa finansiärer. Även beträffande tekniken ansåg de sig inte ha fått någon betydande hjälp av affärsutvecklaren. Respondenterna menade att det inte heller hade funnits något behov av hjälp inom denna bit. Att bestämma marknad var för de flesta företag redan avklarat och det som företagen behövde hjälp med var att identifiera hur, till vem och till vilket pris man skulle sälja sin produkt. Många av företagen ansåg det vara idealt om affärsutvecklaren behärskade den marknaden som företaget var aktivt i.

Ett av företagen anmärkte att företagen inte kunde förvänta sig att affärsutvecklaren ska hitta kunder till dem. Respondenten ansåg affärsutvecklaren vara mycket kompetent och ha en stor kunskap om den marknad som företaget arbetade inom. Han påstod dock

att det inte är affärsutvecklarens roll att vara bra på produkten, den kompetensen måste finnas i företaget. Affärsutvecklarens uppgift är istället att vara duktig på försäljning och det kommersiella tänkandet, dvs. att kunna hjälpa till att utveckla affären.

En respondent hävdade att företaget hade stora problem med sitt nätverksbyggande. Enligt respondenten var detta problem det absolut tyngsta som företaget arbetade med. Det faktum att marknaden för företagets produkt var uppbyggd så att varumärke och rykte hade stor betydelse, samt att marknaden till stor del var geografiskt begränsad till en annan ort än den som företagen befinner sig i, innebar att företaget var i stort behov av nätverksbyggande just på den orten. Inom företaget sökte man därför någon som kunde bistå med värdefulla kontakter inom företagets specifika marknad. Respondenten ansåg inte att affärsutvecklaren hade bidragit tillräckligt inom detta avseende då dennes kontaktnät i viss mån var begränsad geografiskt.

Övergripande för grupp tre företagen var att motivation var något som redan uppfattades finnas i företagen. I och med detta upplevdes inte affärsutvecklaren vara nödvändig inom detta område. Slutligen var den allmänna meningen i gruppen att kunskap om att driva företag inte var något man läste sig till. Det lärde man sig bäst genom att själv tillskansa sig erfarenhet. Affärsutvecklaren kunde därför bara spela en vägledande roll i hur man bedriver ett företag.

5.8 Resultat från enkätstudien

I det här avsnittet sammanfattas den upplevda betydelsen och behoven i de studerade grupperna, som framkom från enkäten (Bilaga 2). Datan har analyserats och framställts med hjälp av enkla och välkända metoder såsom beräkningar och gruppjämförelser av medelvärde. Resultaten presenteras i diagramform. Tanken med sammanställningen är att den tillsammans med svaren från intervjuerna ska ligga till grund för analysen i kapitel sex. För sammanställningen har den framtagna modellen i kapitel 4 använts och resultaten presenteras i det.

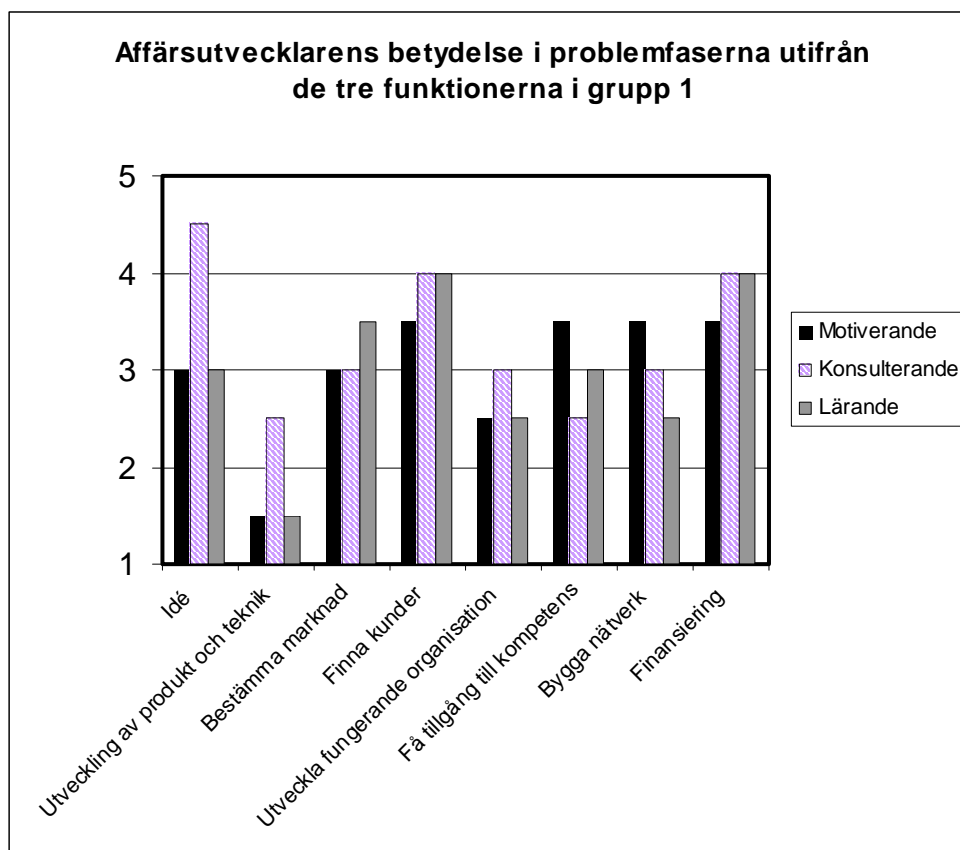
De tre staplarna i modellen visar medelvärdet av gruppernas uppfattning om den betydelse affärsutvecklaren spelat i de olika problemfaserna. Varje diagram om affärsutvecklarens betydelse följs av ett diagram som visar medelvärdet av gruppernas uppfattade behov av hjälp från affärsutvecklaren i de olika problemfaserna. Diagrammen är indelade efter affärsutvecklarnas tre funktioner som motiverande, konsulterande och lärande. Betydelsen som affärsutvecklaren haft i de olika problemfaserna har mätts genom att låta respondenterna själva göra en subjektiv bedömning av betydelsen. En femgradig svarsskala användes med ändpunkterna 1 (ingen betydelse) och 5 (mycket stor betydelse). Skalan visas på den vertikala axeln. Problemfaserna visas på den horisontala axeln.

5.8.1 Sammanställning av enkätstudien grupp 1:

Affärsutvecklarens betydelse för inkubatorföretagen i grupp 1

Resultaten av affärsutvecklarens betydelse för grupp ett har sammanställts i Figur 4. Staplarna visar att det finns en spridning av den upplevda betydelsen både i vilka av affärsutvecklarnas funktioner som varit betydelsefulla och i vilka problemfaser som affärsutvecklaren haft en betydande roll. I sex av de åtta problemfaserna visade det sig att affärsutvecklaren som motiverande aktör haft betydelse för företaget. De

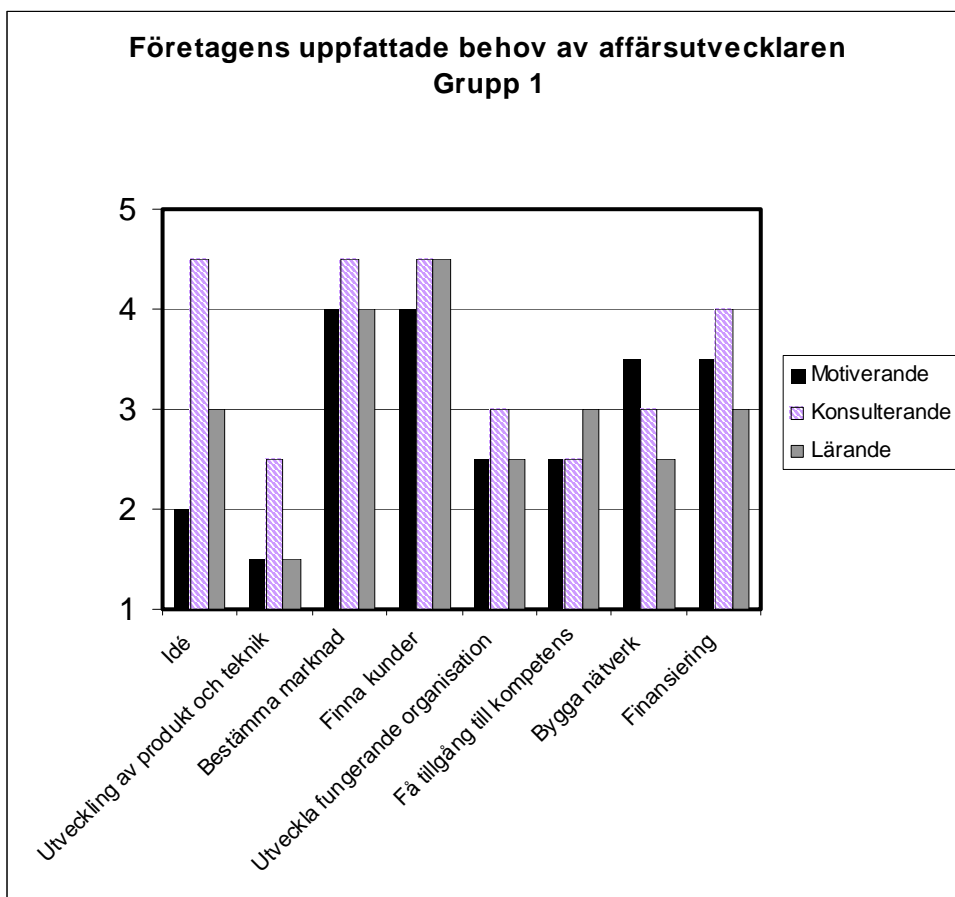
problemfaser där betydelsen varit liten eller ingen alls var i *utvecklingen av produkt och teknik* samt i *utvecklingen av en fungerande organisation*. Affärsutvecklarens roll som konsulterande visade sig vara av betydelse för den här gruppen i sex av åtta problemfaser. De faser där den konsulterande funktionen haft liten eller ingen betydelse var i *utveckling av produkt och teknik* samt i *att få tillgång till kompetens*. Affärsutvecklarens funktion som lärande visade sig vara betydelsefull i fem av åtta problemfaser. De problemfaser där företagen inte upplevde sig ha haft en betydande hjälp av affärsutvecklaren var i *utveckling av produkt och teknik*, *utveckling av en fungerande organisation* samt i *byggandet av nätverk*.



Figur 4: Diagram över affärsutvecklarens betydelse i grupp 1

Det upplevda behovet av affärsutvecklaren

Det upplevda behovet av affärsutvecklarens tre funktioner skiljer sig åt. I Figur 5 framkommer det att behovet av affärsutvecklaren som motiverande i grupp ett finns i fyra problemfaser av åtta. De faser där inkubatorföretagen upplevde att behoven av affärsutvecklaren som motiverande var liten eller ingen alls var i *idé*, *utveckling av produkt och teknik*, *utveckling av en fungerande organisation* samt i *att få tillgång till kompetens*. Behoven av affärsutvecklarens funktion som konsulterande upplevdes i sex av de åtta problemfaserna i den här gruppen. Det var i *utveckling av produkt och teknik* och *få tillgång till kompetens* som behoven inte upplevdes vara så stora. I fem av sex problemfaser ansåg företagen att behov fanns för affärsutvecklarens funktion som lärande. De faser där inget behov ansågs finnas var i *utveckling av produkt och teknik*, *utveckling av en fungerande organisation* och *byggande av nätverk*.

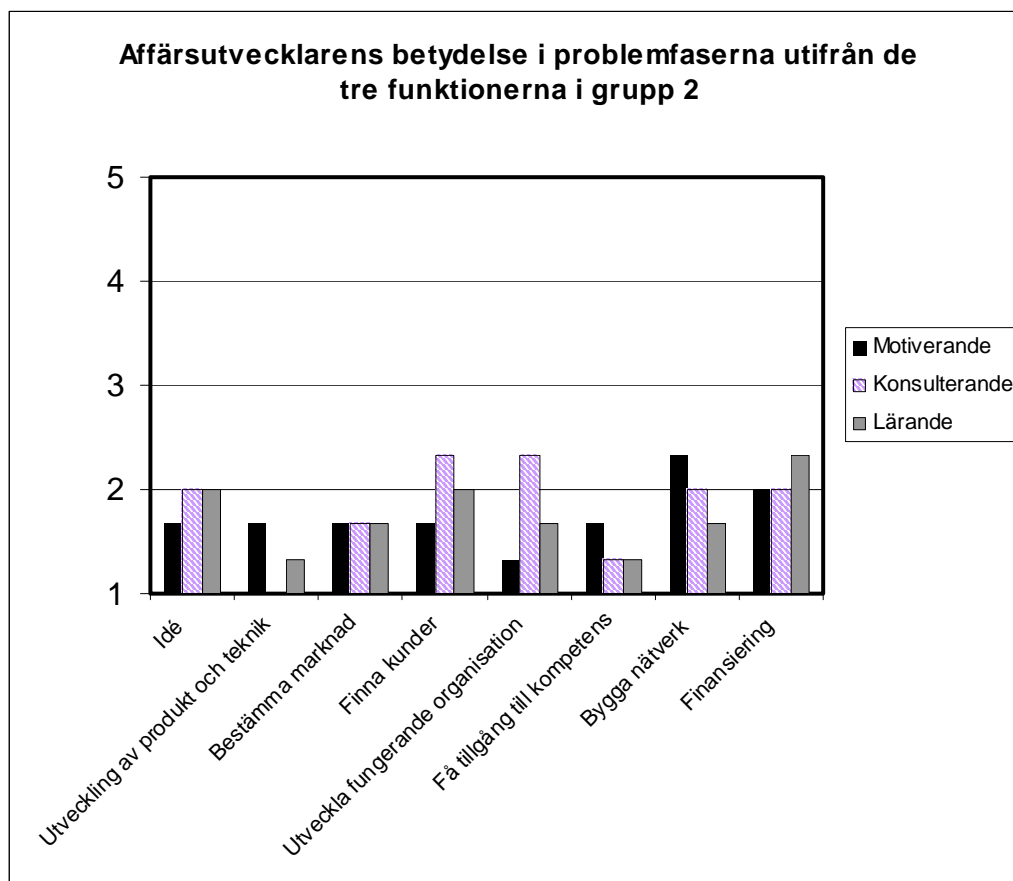


Figur 5: Diagram över grupp ettts upplevda behov av affärsutvecklaren

5.8.2 Sammanställning av enkätstudien grupp 2:

Affärsutvecklarens betydelse för inkubatorföretagen i grupp 2

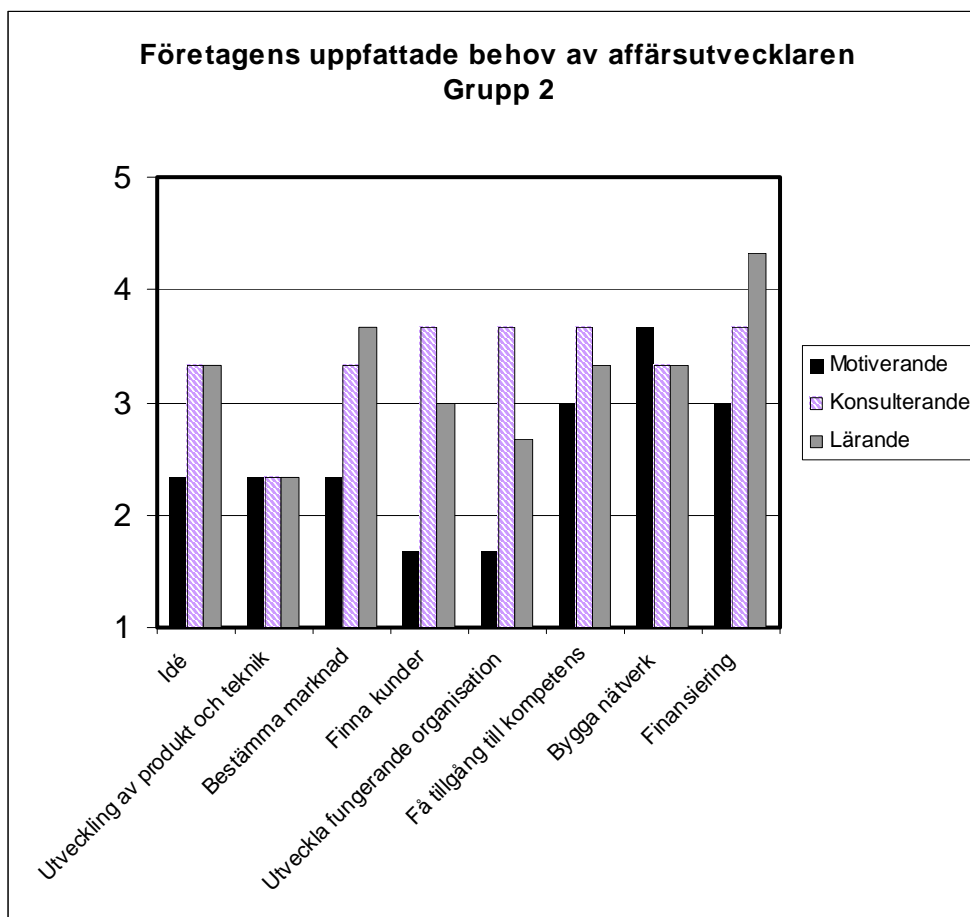
Resultaten av affärsutvecklarens betydelse för grupp två har sammanställts i Figur 6. Sammanställningen av enkätsvaren visar att betydelsen av affärsutvecklarens funktion som motiverande i de åtta problemfaserna var liten eller ingen alls för företagen i grupp två. Affärsutvecklarens funktion som konsulterande visade sig även den vara liten eller ingen alls i de åtta problemfaserna. Betydelsen av affärsutvecklaren som lärande ansågs även vara liten eller ingen alls i de åtta problemfaserna.



Figur 6: Diagram över betydelsen av affärsutvecklaren i grupp 2

Det upplevda behovet av affärsutvecklaren

I Figur 7 presenteras de resultat som framkommit ur enkätstudien angående företagen i grupp tvås upplevda behov av affärsutvecklaren i de olika probleffaserna. Det visade sig att behovet av affärsutvecklarens funktion som motiverande fanns i tre av åtta probleffaser. De faser där företagen inte ansåg att det fanns något behov var i *idé*, *utveckling av produkt och teknik*, *bestämna marknad*, *finna kunder* och *utveckla en fungerande organisation*. Behovet av affärsutvecklarens funktion som konsulterande fanns i sju av de åtta probleffaserna. Den probleffas där företagen i grupp två inte ansåg att det fanns ett behov var i probleffasen *utveckling av produkt och teknik*. Inkubatorföretagens uppfattning om behov av affärsutvecklarens funktion som lärande visade sig finnas i sex av de åtta probleffaserna. De två probleffaser där behovet inte ansågs vara så stort var i *utveckling av produkt och teknik* samt i *utveckling av en fungerande organisation*.

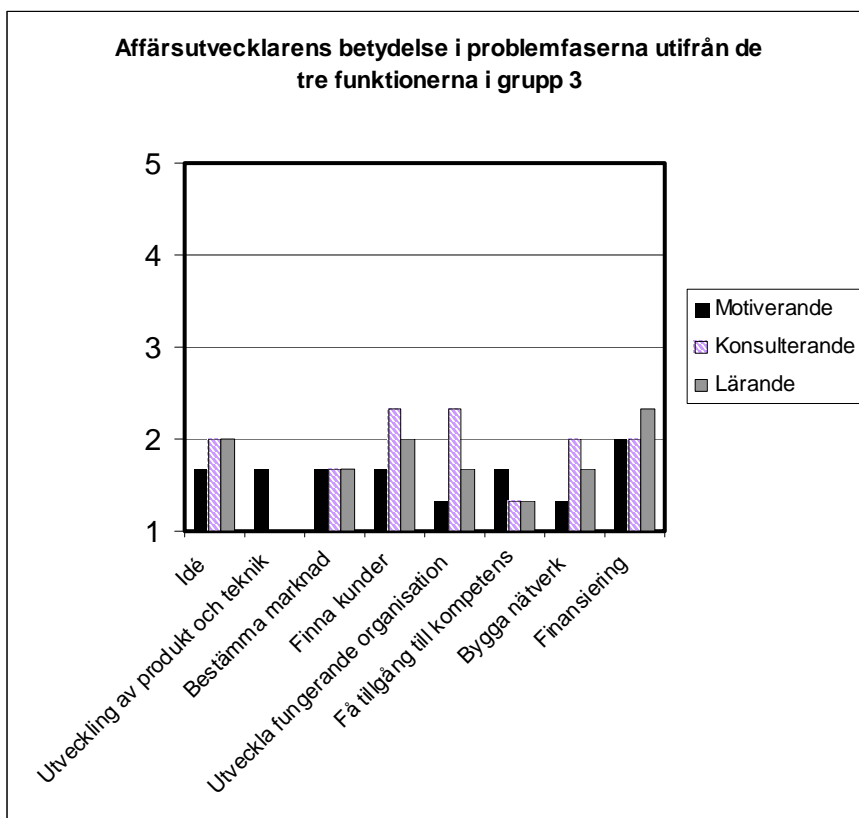


Figur 7: Diagram över behoven av affärsutvecklaren i grupp 2

5.8.3 Sammanställning av enkätstudien grupp 3:

Affärsutvecklarens betydelse för inkubatorföretagen i grupp 3

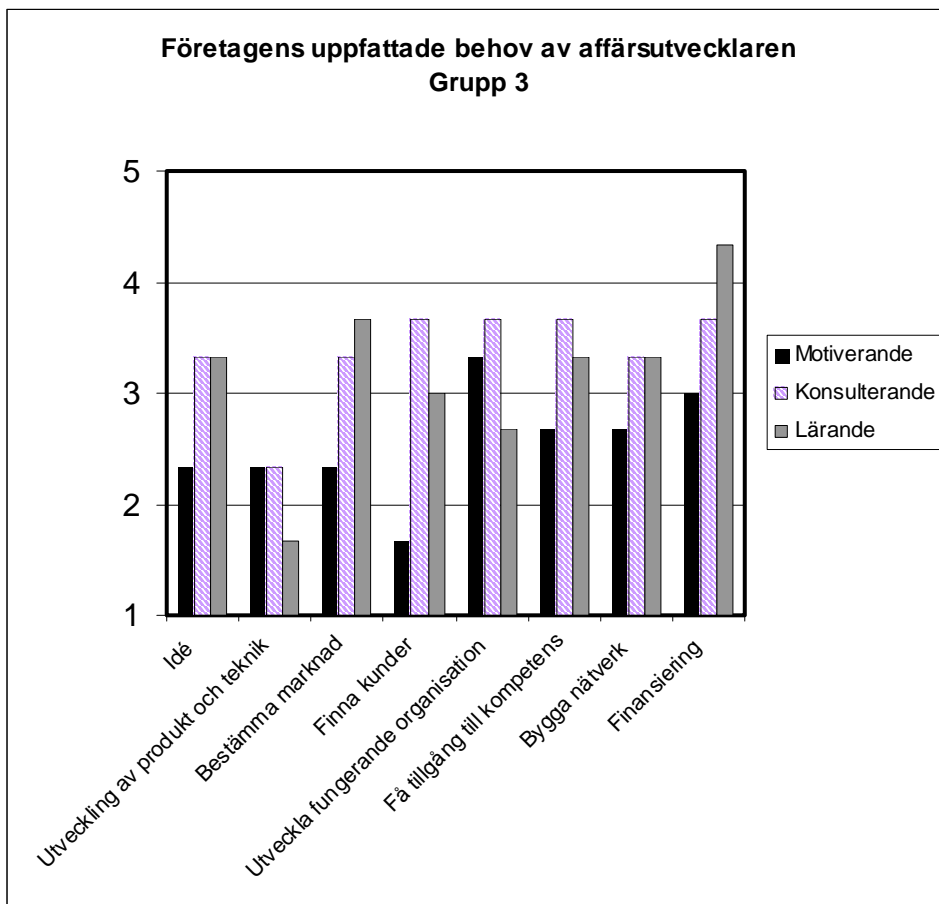
Affärsutvecklarens betydelse för inkubatorföretagen i grupp tre visas i Figur 8. Resultaten från enkätstudien visar att affärsutvecklarens funktion som motiverande haft en liten eller ingen betydelse alls i de åtta problemfaserna. Inkubatorföretagen i denna grupp upplevde även betydelsen av affärsutvecklaren som konsulterande vara liten eller ingen alls. Funktionen lärande hade även haft en liten eller ingen betydelse alls i de åtta problemfaserna.



Figur 8: Diagram över betydelsen av affärsutvecklaren i grupp 3

Det upplevda behovet av affärsutvecklaren

Det upplevda behovet av affärsutvecklaren presenteras i Figur 9. Staplarna visar att behovet av affärsutvecklaren som motiverande fanns i två av de åtta problemfaserna. De problemfaser där inkubatorföretagen i grupp tre inte ansåg sig ha ett behov av en motiverande affärsutvecklare var i *idé*, *utveckling av produkt och teknik*, *bestämna marknad*, *finna kunder*, *få tillgång till kompetens* och *bygga nätverk*. Behovet av affärsutvecklaren som konsulterande ansågs finnas i sju av åtta problemfaser. Den fas där behovet inte ansågs vara så stort var i *utveckling av produkt och teknik*. Det upplevda behovet av affärsutvecklarens funktion som lärande fanns i sju av de åtta problemfaserna. De faser där det inte upplevdes finnas något behov var i *utveckling av produkt och teknik*.



Figur 9: Diagram över behoven av affärsutvecklaren i grupp 3

6 ANALYS

I det här kapitlet ges en analys av det empiriska materialet med hjälp av teorin. För att göra analysen överskådlig har valet gjorts att först analysera resultaten från enkäten med koppling till intervjuerna. Därefter ges en mer generell analys av det empiriska material som inhämtats.

6.1 Betydelsen och behovet av affärsutvecklarens tre funktioner

Betydelsen och behoven av affärsutvecklarens tre funktioner som motiverande, konsulterande och lärande i de olika problemfaserna har sammanfattats i Tabell 3 och 4. I tabellen tas de problemfaser med som har uppnått ett medelvärde av tre eller högre, dvs. affärsutvecklaren har haft betydelse, stor betydelse eller mycket stor betydelse för grupperna. Anledningen till att medelvärdena ett och två inte innefattas är att dessa innebar liten till ingen betydelse för företagen.

	Grupp 1	Grupp 2	Grupp 3
Motiverande	Idé Marknad Kunder Kompetens Nätverk Finansiering	Liten till ingen betydelse	Liten till ingen betydelse
Konsulterande	Idé Marknad Kunder Organisation Nätverk Finansiering	Liten till ingen betydelse	Liten till ingen betydelse
Lärande	Idé Marknad Kunder Kompetens Finansiering	Liten till ingen betydelse	Liten till ingen betydelse

Tabell 3: De problemfaser där företagen upplever att affärsutvecklaren haft betydelse

	Grupp 1	Grupp 2	Grupp 3
Motiverande	Marknad Kunder Nätverk Finansiering	Kompetens Nätverk Finansiering	Organisation Finansiering
Konsulterande	Idé Marknad Kunder Organisation Nätverk Finansiering	Idé Marknad Kunder Organisation Kompetens Nätverk Finansiering	Idé Marknad Kunder Organisation Kompetens Nätverk Finansiering
Lärande	Idé Marknad Kunder Kompetens Finansiering	Idé Marknad Kunder Kompetens Nätverk Finansiering	Idé Marknad Kunder Kompetens Nätverk Finansiering

Tabell 4: De problemfaser där företagen upplever ett behov av hjälp från affärsutvecklaren

6.1.1 Motiverande

Betydelsen av affärsutvecklaren

Affärsutvecklarens funktion som motiverande visade sig enbart ha betydelse för företagen i grupp ett. De problemfaser där funktionen var betydande var i *idé, bestämma marknad, finna kunder, få tillgång till kompetens, bygga nätverk och finansiering*. Då företagen ansåg att affärsutvecklarna var väl insatta i de problem som företagen stöter på ansåg de att affärsutvecklaren motiverat dem att arbeta med sin utveckling av företaget. De problemfaser där grupp ett uppfattade att affärsutvecklaren inte haft en betydelse var *utveckling av produkt och teknik* och *utveckla en fungerande organisation*. Anledningen till detta kan ligga i att företagen själva redan varit motiverade i dessa faser. Entreprenörerna hade stor tilltro till sin produkt eftersom de tagit fram den. Därför var de också motiverade till att kommersialisera den. Eftersom företagen i grupp ett ännu inte bestod av så stora organisationer fann de att organisationsstrukturen och arbetsfördelningen föll sig naturlig och att affärsutvecklarens betydelse därför var liten här.

I de övriga grupperna utföll resultaten av affärsutvecklarens funktion som motiverande, i de olika problemfaserna, vara av liten eller ingen betydelse. Den främsta förklaringen till detta torde vara att många respondenter i dessa grupper ansåg att om entreprenören inte är motiverad själv, skulle inte företaget ha kommit så långt i sin utveckling som de gjort idag. Detta stämmer överens med Delmars resonemang om entreprenörens egenskaper. En annan anledning till att företagen ansåg att affärsutvecklarens betydelse i denna funktion var liten skulle kunna vara att företagen i grupperna två och tre hade fler aktiva i sina organisationer. Därför är det tänkbart att företagen i grupp två och tre kunde dra nytta av varandras motivation inom företaget i större utsträckning än företagen i grupp ett där företagen endast bestod av en eller två aktiva.

Sambandet som kan konstateras för betydelsen av affärsutvecklaren är därför att motivationens betydelse i stor utsträckning har ett samband till företagets tidigare erfarenhet samt antalet aktiva i företaget.

Behovet av affärsutvecklaren

Utfallen i enkätstudien visade på en stor skillnad i respondenternas behov av affärsutvecklaren och den betydelse affärsutvecklare haft för företagen. För grupp ett ansågs behovet av affärsutvecklarens hjälp finnas i att *bestämma marknad, finna kunder, bygga nätverk och finansiering*. I grupp två efterfrågades hjälp med motivering i problemfaserna *få tillgång till kompetens, bygga nätverk och finansiering*. I grupp tre fanns behov av motiverande hjälp från affärsutvecklaren i *utveckling av fungerande organisationsstruktur* och *finansiering*. Det kanske viktigaste resultatet som framkom ur jämförelsen mellan betydelsen och behovet av affärsutvecklaren i den motiverande funktionen var att grupp två och tre efterfrågade mer hjälp än de fått av affärsutvecklaren. En anledning till varför behovet av affärsutvecklaren i de olika problemfaserna var olika kan bero på att företagen befinner sig i olika stadier i sin utveckling. Att grupp ett upplever ett behov av affärsutvecklarens funktion som motiverande, i ovan nämnda faser, skulle kunna förklaras med att de ännu inte kommit så långt i sin marknadsetablering. Därmed är behoven av hjälp med de problemfaser som berör marknadsetablering aktuella för företagen. De problemfaser i vilka företagen

i grupp tre upplever sig ha ett behov affärsutvecklare som motiverande skulle kunna förklaras med att företagen kommit längre i sin utveckling. Eftersom företagen är på väg att kommersialiseras och har fler aktiva i sin organisation blir behoven av att organisera sig mer påfallande.

6.1.2 Konsulterande

Betydelsen av affärsutvecklaren

I den konsulterande funktionen var det endast företagen i grupp ett som uppfattade att affärsutvecklaren haft en betydelse. I denna grupp hade affärsutvecklaren haft betydelse i problemfaserna *idé, bestämma marknad, finna kunder, utveckla en fungerande organisationsstruktur, bygga nätverk* och *finansiering*. Gemensamt för alla företag i grupp ett, som framkom ur intervjuerna, var att de ansåg att affärsutvecklaren hade varit behjälplig för företagen i arbetet med att kommersialisera produkten. Exempelvis fann företagen i grupp ett att affärsutvecklaren hjälpt dem med att klargöra produktidén och var företaget ska tjäna sina pengar. Affärsutvecklaren uppfattades vara väl insatt i de problem som företagen stött på och affärsutvecklarens förmåga att få företagen att tänka på nya sätt värdesattes högt. En av förklaringarna till varför affärsutvecklarna haft betydelse i de ovan nämnda problemfaserna kan vara att entreprenörerna i grupp ett inte hade erfarenhet av företagande sedan tidigare. På så sätt fyllde affärsutvecklarna den lucka i kompetensen som fanns hos företagen. I grupp ett togs frågor av konsulterande karaktär ofta upp på de möten som företagen hade tillsammans med sina affärsutvecklare. Mellan de formella mötena ansåg företagen att de vid behov alltid kunde uppsöka sin affärsutvecklare. Från affärsutvecklarnas sida framkom det att då företagen i grupp ett till viss del var ägda av Teknopol eller Luab, fanns ett intresse från Teknopol och Luabs sida att aktivt bidra till utvecklingen av företagen.

I grupp två och tre uppfattades betydelsen som liten eller ingen alls. Förklaringen till detta kan ligga i att de aktiva har erfarenhet sen tidigare och att det finns fler aktiva i dessa företag, än vad som finns i grupp ett. Varför företagen och affärsutvecklarna inte hade så många möten som var fallet bland företagen i grupp ett, berodde enligt respondenterna i grupp två och tre på att de själva valt att ligga lågt med kontakten med affärsutvecklaren. Anledningen till detta låg främst i att företagen redan ansåg sig ha kunskap från tidigare företagande.

Behoven av affärsutvecklaren

En intressant iakttagelse var utfallen i behoven av affärsutvecklarens funktion som konsulterande. I alla tre grupper visade det sig att behoven av affärsutvecklarens hjälp var efterfrågad i många problemfaser. Det upplevda behovet av affärsutvecklaren som konsulterande hos grupp ett fanns i alla problemfaser utom *utveckling av produkt och teknik* och *få tillgång till kompetens*. I grupp två och tre var det endast i problemfasen *utveckling av produkt och teknik* där företagen inte känt ett behov av affärsutvecklarens konsulterande funktion. Ett samband har kunnat urskönjas av detta i jämförelse med den betydelse som affärsutvecklaren spelat. I grupp ett träffades företagen och affärsutvecklarna regelbundet, vilket delvis berodde på affärsutvecklarnas intresse av utvecklingen av företagen då de satt som ägare i företagen. En annan aspekt visade sig vara att företagen i grupp ett var mer uppsökande av affärsutvecklarens hjälp då de ansåg sig ha brister i sin kompetens inom många områden att bedriva verksamhet. Till skillnad mot grupp ett som var uppsökande, ansåg sig företagen i grupp två och tre inte

ha behov av att söka upp affärsutvecklaren i lika stor utsträckning. Ändå framkom det ur enkäten att de kände ett stort behov av affärsutvecklaren. Inställningen att ha ett behov men att affärsutvecklaren inte spelat någon större roll för företagen, kan till viss del kanske förklaras i de fåtaliga mötena. En annan förklaring skulle kunna vara att de berörda företagen känt ett behov av konsultation men att denna inte nödvändigtvis behövde komma från affärsutvecklaren. Det framkom ur intervjuerna att denna funktion till stor del även fylldes av externa ägare, företagens styrelser eller andra inkubatorföretag.

En tendens som kan utläsas är att oavsett var företagen befinner sig i sin utveckling och om de har tidigare erfarenhet av företagande är de i behov av strategisk ledning genom den konsulterande funktionen hos affärsutvecklare.

6.1.3 Lärande

Betydelsen av affärsutvecklaren

Affärsutvecklarens funktion som lärande visade sig enbart ha haft en betydelse för företagen i grupp ett. För dessa företag hade affärsutvecklaren varit betydelsefull främst i problemfaserna *idé, bestämma marknad, finna kunder, få tillgång till kompetens* och *finansiering*. För företagen i grupp två och tre hade affärsutvecklaren liten betydelse eller ingen betydelse alls. Anledningen till varför företagen i grupp ett ansåg att affärsutvecklaren som lärande haft betydelse, skulle kunna sammankopplas med att de saknade erfarenhet från att bedriva verksamhet sen tidigare. Ett samband kan därmed också ses i betydelsen av affärsutvecklaren som konsulterande. Eftersom företagen behövt hjälp med strategiska val, är en naturlig följd även att dra lärdom av sitt arbete.

Förklaringen till varför företagen i grupp två och tre uppfattade att affärsutvecklaren inte spelat någon nämnvärd betydelse i funktionen lärande skulle delvis kunna bero på att de ansåg sig dels dra lärdom av de andra företagen i inkubatorn. Delvis skulle det också kunna bero på att de drog lärdom av varandra inom företaget. De problem och den kompetens som de andra inkubatorföretagen hade bidrog även de i stor utsträckning till lärandet i det egna företaget. Eftersom företagen i inkubatorn i större eller mindre utsträckning befinner sig i samma situation kan de i många fall lära sig av varandras framsteg och misslyckande.

Behoven av affärsutvecklaren

Behoven av affärsutvecklaren visade sig vara stora i alla grupper. I grupp fanns det behov i problemfaserna *idé, bestämma marknad, finna kunder, få tillgång till kompetens* och *finansiering*. I grupp två och tre upplevdes behov i samma problemfaser. Dessa var *idé, bestämma marknad, finna kunder, få tillgång till kompetens, bygga nätverk* och *finansiering*. Intressant är att företagen i grupp två och tre inte ansåg att affärsutvecklaren haft någon betydelse som lärande funktion men att behovet med att lära sig ansågs vara stort. Ur detta kan utläsas att det är eftersträvansvärt för alla företag att ha en aktör i innovationssystemet som hjälper dem att dra lärdom av sin utveckling. Att dra lärdom av varandra i inkubatorn ansågs vara betydelsefullt för alla företag. Det visade sig dock, med tanke på behoven, att detta inte var tillräckligt utan att mer hjälp från affärsutvecklaren var något som efterfrågades. Ett stort behov av hjälp med lärande stämmer väl överens med Delmars (1997) resonemang om att kunskap behövs för att kunna lösa uppgifter. Genom att dra lärdom av

erfarenheter förbereder sig entreprenörerna på framtida problem och utmaningar. Utan utveckling av procedurkunskapen undergrävs prestationsnivån hos entreprenörerna. Den lärande funktionen kan således anses vara viktigt då den utvecklar företagen till att självständigt kunna förhålla sig till problem och således är i mindre behov av affärsutvecklarens tjänster.

6.2 Generella tendenser i grupperna

Det har vid intervjuerna framkommit att inkubatorföretag har olika behov av affärsutvecklare beroende på vilken bakgrund och erfarenhet entreprenören har sedan tidigare. De olika behoven grundar sig även i att företagen arbetar med olika produkter och marknader. Den stora spridningen i upplevd betydelse av affärsutvecklaren har dock till största del visat sig bero på entreprenörens bakgrund samt antalet aktiva i företagen.

6.2.1 Affärsutvecklarens betydelse

För att ett företag ska kunna bli livskraftigt och växa är det enligt teorin nödvändigt att det under sina två första verksamhetsår når upp till en affärsplattform. För att möjliggöra detta krävs att företaget kan trygga sitt inflöde av resurser i företaget. Detta innebär att företaget måste bygga upp relationer på marknaden med kunder, leverantörer och finansiärer. Samtidigt är det viktigt att skapa en effektiv organisationsstruktur för att kunna administrera, etablera, bibehålla och utveckla relationer. Intrycket från analysen ovan är att inkubatorföretagen i relativt stor utsträckning tidigt i sin utveckling visste sin inriktning, visste vilken marknad man ska inrikta sig mot och vilka som är ens kunder. Detta står i strid med den bild som Lindström och Olofsson (1998) ger av unga teknikbaserade företag. De menar att marknadsorienteringen ofta är underutvecklad och att företagen är starkt teknikorienterade. Detta var inte den bild som framkom av intervjuerna med respondenterna i Ideon Innovation. En anledning till detta resultat kan vara att en stor del av företagen bestod av personer som hade tidigare erfarenhet av näringsverksamhet och således var bekanta med strategifrågor. En annan anledning skulle kunna vara att en del av företagen redan innan tiden i inkubatorn testat sin produkt mot marknaden i form konsultverksamhet och således ökat sin kunskap om marknaden. Lindström och Olofsson (1998) menar att kundkontakten är en stark bidragande faktor till hur företags förståelse för marknaden utvecklas.

Företagen hade stor kännedom om sin teknik och produkt och betydelsen av affärsutvecklaren var därför inte så stor i dessa avseenden. Problemen som företagen upplevde var dock hur de skulle gå vidare med att utveckla sina inriktningar. De kände att de behövde hjälp med att förtydliga sin idé, hur de skulle nå ut till marknaden och hur de skulle bygga upp relationer till de potentiella kunderna och övriga intressenter. Förekomsten av problem visade sig emellertid variera stort mellan företag. Vad som var kritiskt för vissa företag uppfattades inte lika allvarligt i andra. Detta föranleder att de aktörer som uppträder i innovationssystemet som affärsutvecklare, lämpligen bör agera i olika roller beroende på problemtyperna och på vilket sätt problemen ska lösas. Därför kan det anses viktigt att affärsutvecklaren sätter sig in i varje specifikt företags marknad, produkt och problembild för att på bästa sätt kunna tillgodose det behov av stöd som företagen har.

Resultaten av i vilken utsträckning affärsutvecklaren har betydelse för inkubatorföretagens utveckling samt i vilka avseende de tillför mervärde skiljer sig åt. Det mest slående resultatet är att affärsutvecklaren i alla tre funktioner hade störst betydelse för företagets utveckling bland företagen i gruppen där entreprenörerna inte hade någon erfarenhet att bedriva verksamhet sedan tidigare, där företaget befann sig i en tidig fas och företaget till vis del ägdes av Teknopol eller Luab. Det har visat sig att företagen i denna grupp träffades mest regelbundet av alla undersökta företag samt att affärsutvecklaren engagerade sig mer i företagets utveckling. En förklaring till detta torde ligga i att företagen delvis är ägda av Teknopol och Luab som är affärsutvecklarnas arbetsgivare. Att affärsutvecklarna lägger ner mer tid på dessa företag än andra menar Teknopol bero på att det finns ett gemensamt intresse från båda sidorna att företaget ska utvecklas i en viss riktning.

I de andra företagen verkade tendensen vara att affärsutvecklaren fungerade som en resurs som fanns tillgänglig för företagen. Det ansågs emellertid ligga i företagets intresse att själva söka upp affärsutvecklaren vid behov av hjälp. För dessa företag framkom det att affärsutvecklaren inte intog en lika aktiv roll. I vilken utsträckning detta är ett resultat av ägarskapet eller om det har att göra med att företagets inställning att de själva besatt den nödvändiga kunskapen eller en kombination av dessa är en fråga att bygga vidare på.

Problemet att vara okänd för omvärlden anses av Klofsten et al (1998) var vanligt förekommande för småföretag. För många av företagen ansågs Ideons varumärke vara av väldigt stor betydelse. Möjligheten att exponeras för olika intressenter ansågs även vara betydande. Därutöver uppfattades den ackreditering det medförde att ha blivit godkänd och antagen i inkubatorn vara till företagets nytta.

Att de företag som hade erfarenhet sen tidigare av näringsverksamhet inte fann affärsutvecklarens bidrag som betydelsefullt i lika stor utsträckning som övriga företag var ett resultat som tydligt framkom ur det empiriska materialet. Detta kan härledas tillbaka till Klofsten et al (1987) som påstår att om rötter finns i tidigare affärsverksamhet blir det lättare för entreprenörer att skaffa de nödvändiga resurserna. Detta skulle kunna vara en av förklaringarna till att betydelsen av affärsutvecklare ansågs vara liten för dessa företag. Vad som är intressant att anmärka är dock att dessa företag ändå kände ett stort behov av affärsutvecklarens hjälp i de flesta faserna.

6.2.2 Behov av affärsutvecklaren

De företag som har erfarenhet sedan tidigare har främst behov av hjälp i finansiering och att bygga nätverk. I resultaten av enkätstudien framkom det att företagen inte ansett sig fått någon betydande hjälp av affärsutvecklarna i dessa avseenden men att de i hög grad hade ett behov av det. Behovet av finansiärer diskuteras i Landström (2003) där det påpekas att den långa utvecklingstiden och den höga risken med de unga teknikbaserade företagen leder till att intresset för investerare att finansiera företagen är svalt. Inkubatorn har som en av sina uppgifter att underlätta denna process. För fallföretagen ansågs de lån man fick tillgång till från Teknopol ha haft en essentiell inverkan på företagets överlevnad. Hjälp med att finna externa finansiärer var emellertid något som en del företag uppfattade som otillfredsställande. En intressant aspekt som tas upp i Landström (2003) är att entreprenörerna ofta inte är villiga att ge upp ägarandelar mot finansiering av externa aktörer. En del företag i studien hade externa ägare och såg inte något problem i att ge upp andelar mot finansiering. De

företag som redan hade externa ägare var mycket nöjda med den support och det stöd de fick av dessa. Frågan skulle kunna diskuteras om inte den nytta entreprenörer får från externa ägare, i form av ökad finansiell stabilitet och support i strategiska frågor, i stor utsträckning överstiger nackdelarna med den minskade suveränitet detta medför.

Återkommande var att företagen i grupp två och tre gärna hade sett att affärsutvecklaren hade varit mer målinriktad och uppsökande av företagen. Med målinriktad menas att affärsutvecklaren tillsammans med företagen skulle ha satt upp mål för vad som borde uppnås samt att dessa kontinuerligt följdes upp med regelbundna formella möten. Genom att ha planerade möten trodde företagen att de skulle kunna utnyttja affärsutvecklarens kompetens och erfarenhet i större utsträckning än vad de gjort. I Delmars (1997) resonemang om entreprenörers egenskaper framkommer målsättning som en nödvändighet för att hantera uppgifter. Den upplevda avsaknaden av hjälp med målsättning kan vara en av förklaringarna till varför företagen i grupp två och tre inte ansåg sig ha haft något stort utbyte av affärsutvecklarna. Av resultaten från studien kan konstateras att för att utbytet mellan affärsutvecklaren och företagen ska ske på bästa sätt krävs att det finns ett gemensamt intresse från både entreprenörens och affärsutvecklarnas sida att samarbeta och lära av varandra.

Som framkom under samtalen med projektledaren var målsättning och uppföljning en del av affärsutvecklarens arbetsuppgifter. Enbart de företag som saknade erfarenhet av företagande och som var ägda av Luab eller Teknopol ansåg emellertid att denna funktion uppfyllts av affärsutvecklaren. Samtidigt som företagen i grupp två och tre ansåg att behoven var stora av affärsutvecklaren, menade de att de själva i många fall gjort valet att inte använda sig av honom/henne. Anledningen till detta var att de ansåg sig ha de kunskaper som krävdes för att lösa problem. Om man ser till resultat från studien framstår det som om affärsutvecklarna i större utsträckning specialiserat sig på att medverka med hjälp när företagen själva är uppsökande. I dessa fall där uppsökande visade sig det att skillnaden mellan behoven och betydelsen är mindre än för övriga företag. Eventuellt borde därför affärsutvecklaren förmedla tydligare krav på företagen som sedan följs upp vid regelbundna möten. En sådan insats skulle kunna medföra att den upplevda betydelsen hos företagen i grupp två och tre skulle öka till att bättre motsvara de upplevda behoven.

Resultaten av skillnaden mellan affärsutvecklarens upplevda betydelse och det upplevda behovet av affärsutvecklaren är delvis förbryllande. En av anledningarna till skillnaden kan anses ligga i att betydelsen av affärsutvecklaren för företagets utveckling kanske bleknat i minnet hos entreprenören. Olika skäl kan finnas till detta. Exempelvis kan betydelsen av närliggande händelser överbetonas, tidigare medarbetare försvinna ur företaget och uppfattningen om betydelsen av egna insatser uppvärderas efterhand. Det skulle i så fall ge en oförtjänt låg värdering från företagets sida av de insatser som gjorts av affärsutvecklaren för att stödja företagets tidiga marknadsutveckling.

En annan förklaring är starkt förankrad i Delmars (1997) resonemang om den inre miljön och strukturen på denna. Det faktum att företagen i grupperna två och tre i större utsträckning än i grupp ett bestod av fler aktiva i företaget skulle nämligen kunna vara en annan anledning. De aktiva i grupp två och tre har i större utsträckning kunnat föra diskussioner och fatta beslut med hjälp och stöd av varandra i företaget. Företagen i grupp ett däremot bestod enbart av en till två aktiva, vilket gjorde att en aktör som agerar som bollplank och idégenererare var av större betydelse för dessa företag.

Ett intressant inslag som lyftes fram under intervjun med affärsutvecklaren var det urval av företag som inkubatorn gjorde. Det framkom under intervjun att alla företag enligt affärsutvecklaren tjänar på att finnas i inkubatorn men att en del företag skulle lyckas även om de bedrev sin verksamhet utanför inkubatorn. Som diskuteras i Löfsten och Lindelöf (2005) är en del av syftet med inkubatorer att, genom att öka småföretagsetableringar, bidra till en starkare regional och kommunal tillväxt. Ur samhällsekonomiskt perspektiv kan det därför vara av intresse att föra ett resonemang om de företag som även klarar sig utanför inkubatorn bör tas in. Hypotetiskt sett skulle företag som inte hade klarat sig utan inkubatorn kanske överlevt om de tagits in i de företags ställe, som skulle klarat sig även utan inkubatorn. Problemet är emellertid att identifiera vilka företag som hör till vilken grupp. I detta resonemang bör även Arvidssons (1998) fjärde kännetecken vävas in. Han menar att inkubatorer inte bara blir betygsatta efter antalet hyresgäster utan även efter hur många lyckade etableringar som åstadkommits. Ur detta hänseende är det tänkbart att inkubatorer kan ha ett intresse i att ta in så starka företag som möjligt för att öka antalet etablerade företag och således även påverka sin betygsättning.

7 SLUTSATS

I detta kapitel diskuteras erhållna resultat med utgångspunkt från uppsatsens syfte. Syftet med uppsatsen var att undersöka affärsutvecklarens betydelse för företag i en inkubator utifrån inkubatorföretagens synvinkel. Uppsatsen syftade även till att ta fram ett verktyg för att mäta denna betydelse.

Vilken betydelse har affärsutvecklaren haft för inkubatorföretagen?

Betydelsen av affärsutvecklaren har värderats utifrån de tre framtagna funktionerna motiverande, konsulterande och lärande. Vilka funktioner hos affärsutvecklaren som varit betydelsefulla har varierat från företag till företag samt från problem till problem.

Generellt kan sägas att affärsutvecklarnas funktion som motiverande visade sig ha olika stor betydelse för företagen i urvalet. Resultaten i studien visar att den motiverande funktionen enbart hade en betydelse för företag, som inte hade tidigare erfarenhet av eget företagande sen tidigare. De problemfaser där affärsutvecklaren haft betydelse för dessa företag var i *idé, bestämma marknad, finna kunder, få tillgång till kompetens, bygga nätverk* och *finansiering*. För företagen som redan hade erfarenhet av att bedriva företag hade betydelsen av affärsutvecklaren varit liten eller ingen alls.

Behoven av motivation föreföll vara av störst betydelse för företagen som saknade erfarenhet av att bedriva verksamhet och liten för de andra företagen. Slutsatsen av detta är att motivationen kan ha viss betydelse i uppstarten av företag men att den långsiktig bör finnas hos entreprenören själv för att företaget ska kunna utvecklas och bli konkurrenskraftigt.

Den konsulterande funktionen visade sig ha högst betydelse för företag som inte hade tidigare erfarenheter av företagande. De problemfaser där affärsutvecklaren hade störst konsulterande betydelse för dessa företag var i *idé, bestämma marknad, finna kunder, utveckla en fungerande organisationsstruktur, bygga nätverk* och *finansiering*. I de övriga företagen spelade affärsutvecklaren en liten eller ingen roll alls. Det visade sig emellertid att alla företag ansåg att den konsulterande funktionen var den funktion där behovet var som störst av affärsutvecklaren eftersom det här oftast fanns ett kompetensgap hos entreprenörerna.

Affärsutvecklarens funktion som lärande hade en betydelse i vissa problemfaser för de entreprenörer som inte hade tidigare erfarenhet av eget företagande. Dessa problemfaser var *idé, bestämma marknad, finna kunder, få tillgång till kompetens* och *finansiering*. Däremot var betydelsen av affärsutvecklaren liten eller ingen i detta avseende när det gäller de entreprenörer som hade tidigare erfarenhet av eget företagande. Behovet av affärsutvecklarens funktion som lärande visade sig vara stort i många problemfaser för entreprenörerna som hade tidigare erfarenhet av eget företagande.

De mönster som kunde ses i studien var att affärsutvecklarens betydelse för inkubatorföretag till stor del påverkades av tre faktorer. Den första faktorn var huruvida entreprenörerna bakom företaget hade erfarenhet sen tidigare av att bedriva affärsverksamhet. Sambandet som kunde urskiljas var att ju mer erfarenhet en entreprenör besatt i detta avseende, desto mindre betydelse hade affärsutvecklaren

spelat för företaget. Den andra faktorn som påverkade betydelsen av affärsutvecklaren var antalet aktiva inom företaget. I företagen där det fanns fler aktiva var betydelsen av affärsutvecklaren av mindre karaktär än i de företag som hade ett fåtal aktiva. Den tredje faktorn som kunde utläsas var att företagets externa ägare hade inverkan på den betydelse som affärsutvecklaren hade. I de företag som ägdes av den verksamhet som försåg inkubatorn med affärsutvecklare uppfattades affärsutvecklaren ha en större betydelse. Företag som hade en annan extern ägare ansåg emellertid inte att affärsutvecklaren spelade någon nämnvärd betydelse.

Vilken relation är eftersträvbar mellan ett företag och affärsutvecklare?

Resultaten från studien tyder på att affärsutvecklarens betydelse för inkubatorföretagen är kopplad till entreprenörens erfarenhet av företagande. Olika företag har olika behov och därför är det svårt att säga att affärsutvecklaren bör förhålla sig på ett visst sätt mot alla företag. De generella riktlinjer som kan dras av denna studie är att affärsutvecklare bör inrikta sig på funktionerna motiverande och konsulterande när de möter entreprenörer som inte har erfarenhet av att bedriva verksamhet sen tidigare och på funktionerna konsulterande och lärande när det gäller företag som har tidigare erfarenhet av att bedriva verksamhet.

Hur affärsutvecklaren bör agera gentemot de olika företagen beror på hur långt företagen har kommit i sin utveckling, vilken erfarenhet entreprenörerna har sen tidigare, antalet aktiva i företaget samt om företaget har externa ägare eller inte.

Från studien kan fastställas att den relation som företagen finner eftersträvbar är att affärsutvecklaren bör ha en mer uppsökande roll. Företagen ser helst att affärsutvecklaren och företagen har kontinuerliga möten där möjlighet finns att ventilera frågor och problem. På så sätt tror sig företaget i vidare utsträckning kunna dra nytta av den kompetens affärsutvecklaren besitter. Eftersträvansvärt ansåg de flesta företagen det också vara att affärsutvecklaren tillsammans med företagen utvecklar mål som regelbundet följs upp.

Modellen

För att kunna besvara syftet med uppsatsen togs inledningsvis en modell fram. Modellen var tänkt att mäta vilken betydelse affärsutvecklaren spelade för inkubatorföretagen i deras affärsutveckling samt visa på vilka behov som företagen ansåg sig ha av en affärsutvecklare. Anledningen till varför modellen valdes att ta fram var för att det inte fanns något befintligt mätverktyg för att utvärdera affärsutvecklare i inkubatorföretag. Syftet var dels att ta fram en modell för att utvärdera affärsutvecklare i studien och dels att bidra till teorin.

Modellens viktigaste bidrag var att ge en klar och överskådlig bild av det resultat som framkom i studien. Viktigt var även att den skulle ge indikation på var det var viktigast för affärsutvecklaren att vara motiverande, konsulterande eller lärande.

Fördelar med modellen

Fördelarna med modellen låg främst i att den tog hänsyn till de vanligt förekommande problem som nya teknikbaserade företag stöter på. Betydelsen av affärsutvecklarens tre funktioner motiverande, konsulterande och lärande kunde lätt jämföras med varandra i modellen och bidrog till att ge en överskådlig bild av vilka funktioner som var viktiga i de olika problemfaserna. På så sätt bidrog modellen till att dels utläsa i vilka problemfaser affärsutvecklaren bör agera och dels på vilket sätt han/hon bör agera.

I studien användes modellen till att finna generella tendenser gällande företagen och affärsutvecklaren och användes inte för att utvärdera enskilda företag. Det visade sig emellertid i studien att företag har olika behov och att företagens problembilder skiljer sig åt. I detta avseende kan modellen fylla en betydande funktion i form av ett styrkort för affärsutvecklare. Affärsutvecklaren skulle nämligen med dess hjälp kunna ta fram problemprofiler för det specifika företaget. Genom kontinuerlig utvärdering skulle affärsutvecklaren löpande kunna få feedback på sitt utförda arbete och samtidigt skulle företagets förändrade problembild kontinuerligt följas upp och bearbetas.

Modellen kan även ses som användbar för inkubatorer i deras löpande utvärdering av affärsutvecklare, inkubatorföretag och affärsutvecklingsprogram. Genom att analysera den betydelse inkubatorföretagen anser att affärsutvecklaren har kan inkubatorerna bättre utvärdera sin affärsutvecklingsverksamhet.

Svagheter med modellen

Det finns idag ingen allmänt vedertagen definition av begreppet affärsutvecklare. I studien tog författarna därför fram en egen definition av affärsutvecklare. Eftersom innebörden av begreppet kan komma att utvecklas i framtiden kanske även affärsutvecklarens funktioner som motiverande, konsulterande och lärande kommer att behöva utvecklas. Modellen är flexibel i avseendet att funktionerna är modifierbara.

Efter att det empiriska materialet samlats in framkom det att företagets tidigare erfarenheter av affärsverksamhet hade ett stort inflytande på affärsutvecklarens betydelse för företagen. Detta var inget som modellen tog hänsyn till på ett effektivt sätt.

7.1 Förslag till vidare forskning

Under arbetets gång väcktes frågor som låg utanför uppsatsens syfte och därmed inte behandlades djupgående i denna uppsats. Inte desto mindre hade det varit intressant att få dessa frågor besvarade och därför presenteras de här som förslag till vidare forskning.

Först och främst skulle det vara intressant att utföra fler studier av samma karaktär som gjorts i denna uppsats för att få större insikt i affärsutvecklarens betydelse.

En fråga som inte bara är av intresse för inkubatorn, utan även är intressant ur ett samhällsekonomiskt perspektiv är om de entreprenörer som har erfarenhet sen tidigare och inte anser sig ha någon större hjälp av affärsutvecklaren bör tas in i inkubatorer. Frågan huruvida dessa entreprenörer skulle lyckas bedriva sin verksamhet även om de inte suttit i inkubatorn hade varit av intresse att klargöra. Genom att inte ta in dessa

företag skulle kanske platsen kunna ges till entreprenörer som har större behov av den hjälp som inkubatorn kan tillhandahålla.

En annan fråga som väckts var vilken betydelse mentorer spelar för nystartade företag. Är det mer givande att ha en mentor än en affärsutvecklare och i vilka sammanhang är det ena alternativet mer eftersträvansvärt än det andra?

Ett annat förslag till vidare forskning skulle vara att göra en uppföljning av de företag som ingått i studien urvalsgrupp. Det skulle vara intressant att se hur det går för företagen och undersöka vilken betydelse de anser affärsutvecklaren haft i senare skede av affärsutvecklingsprocessen.

LITTERATURFÖRTECKNING

Andersen, I. (1998), ”*Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*”, Lund: Studentlitteratur

Arvidsson, J. (1999), ”*Forskning och utveckling som tillväxtmotor – Forskningsbyar i Storbritannien – Volym III*”, Sveriges Tekniska Attachéer

Bell, C.R. (1997), ”*Handbok i mentorskap*”, Egmont Richter AB, Malmö

Berglund, S., Bildt, T., Silfwerbrand, E. (2001), ”*Inkubator i praktiken – en fallstudie av Virtual Business House*”, Magisteruppsats, Ekonomihögskolan i Lund

Cunningham, M.R. (1999), ”*Preparing Biotechnology Leaders of the future*”, Managing intellectual property, issue 89, Euromoney Institutional Investor PLC

Deakins, D., Whittam, G. (2000), ”*Business start-up: theory, practice and policy*”, i Carter, S. & Jones-Evans, D., Enterprise and Small Business. Principles, Practice and Policy, Harlow: Prentice- Hall.

Delmar, F. (1997), ”*Entreprenörskapets psykologi*”, Porex International AB, Italien

Falkenström, A. & Larsson, M. ”*En studie av det svenska inkubatorsystemet*”, Linköpings Universitet i ”*Nationellt inkubatorprogram för start och tidig utveckling av högteknologiska och forskningsbaserade företag främst avknoppningar från högskola, forskningsinstitut och företag*”, Vinnova – Verket för innovationssystem, Stockholm

Finer, B. & Holbertson, P. (2002), ”*Incubators: There and Back*”, Journal of business strategy, volume 23, issue 3, Emerald Group Publishing Limited

Greiner, L E. (July – August, 1972), ”*Evolution and Revolution as Organizations Grow*”, Harvard Business Review

Hackman, R. & Wageman, R. (2005) ”*A theory of team coaching*”, Academy of Management Review, Vol. 30, Issue 2.

Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997), ”*Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*”, Lund: Studentlitteratur

Jacobsen, Dag Ingvar. & Thorsvik, Jan. (2002) ”*Hur moderna organisationer fungerar*”. Lund: Studentlitteratur

Johannisson, B. & Madsén, T. (1997) ”*I entreprenörskapets tecken – en studie av skolning i förnyelse*”, Närings- och handelsdepartementet, Ds 1997:3, Stockholm

Klofsten, M. (1998), ”*Affärsplattformen – Entreprenören och företagets först år*”, Kristianstad: Kristianstads Boktryckeri AB

Landström H (2000), ”*Entreprenörskapets rötter*”, Lund: Studentlitteratur

Lindström, G. & Olofsson, C. (1998), *“Teknikbaserade företag i tidig utvecklingsfas”*, IMIT, Stockholm: Elanders Gotab

Löfsten, H. & Lindlöf, P. (2005), *“Teori och metoder för val av indikatorer för inkubatorer”*, VINNOVA rapport vr 2005:02, Stockholm

Peters, L., Rice, M. & Sundararajan, M. (2004), *“The role of incubators in the entrepreneurial process”*, Journal of Technology Transfer, issue 29, Kluwer Academic Publishers, Holland

Rice, MP. (2000), *“Co-production of business assistance in business incubators - an exploratory study”* Journal of Business Venturing 17 (2002) 163-187

Smallbone, D. & Wyr, P. (2000), *“Growth and development in the small firm”*, i Carter, S. & Jones-Evans, D., *“Enterprise and small business: Principles, Practice and Policy”*, Harlow: Prentice Hall.

Vinnova, 2004, *”Nationellt inkubatorprogram för start och tidig utveckling av högteknologiska och forskningsbaserade företag främst avknoppningar från högskola, forskningsinstitut och företag”*, Vinnova – Verket för innovationssystem, Stockholm

Wallon J & Jonsson Franchi H (2004), *”Inkubatorer i USA - Goda exempel och lärdomar”*, Institutet för tillväxtpolitiska studier, Östersund

Winborg, J. sid 29-44 i Landström H, 2003, *”Småföretaget och kapitalet – Svensk forskning kring små företags finansiering”*, Kristianstads boktryckeri, Kristianstad

Elektroniska källor

<http://www.ideon.se>, april-juni, 2005

<http://www.teknopol.se>, april-juni, 2005

<http://www.vinnova.se>, april-juni, 2005

Muntliga källor

Affärsutvecklare, Teknopol, 2005-05-09

Projektledare Ideon Innovation, 2005-04-08, 2005-05-09

Compower, inkubatorföretag, Ideon Innovation, 2005-05-09

Lynn, inkubatorföretag, Ideon Innovation, 2005-05-04

NovoSense, inkubatorföretag, Ideon Innovation, 2005-05-03

OneCafé, inkubatorföretag, Ideon Innovation, 2005-05-09

Silentcontrol, inkubatorföretag, Ideon Innovation, 2005-05-02

TerraNet, inkubatorföretag, Ideon Innovation, 2005-05-04

WeAidU, inkubatorföretag, Ideon Innovation, 2005-05-13

Zelus AB, inkubatorföretag, Ideon Innovation, 2005-05-03

ZeMission, inkubatorföretag, Ideon Innovation, 2005-05-09

BILAGA 1 - Intervjumall

EMPIRISK UNDERSÖKNING

Syfte: Att öka förståelsen för affärsutvecklarens betydelse för företag i en inkubator utifrån inkubatorföretagens synvinkel. Uppsatsen syftar även till att ta fram en modell för att mäta denna betydelse.

A Basuppgifter om företaget.

A1: När startades företaget?

A2: Antal anställda

A3: Företagets omsättning

A4: Hur ser ägarstrukturen ut i företaget?

A5: Vilket är företagets huvudsakliga verksamhetsområde?

A6: Hur vill du karaktärisera företagets tekniknivå på en skala från 1-5?

1= Tekniken är känd sedan tidigare

5= Tekniken ligger i teknikfronten

1 2 3 4 5

A7: Vilken är företagets ursprungsmiljö?

Ex. Från universitet/högskola

Forskning

Storföretag

Mindre eller medelstort företag

Annan ursprungsmiljö

A8: Hur vill du karaktärisera företagets marknad vid tiden då utvecklingen påbörjades?

Ex. Ny och oarbetad

Begynnande expansion

Kraftig tillväxt/expansion

Begynnande mognad

Mogen marknad

A9: I vilken utvecklingsfas befinner sig företaget i idag?

- I en tidig *utvecklingsfas*: Här definierat som tiden fram till den första fungerande kundinstallationen.
- I en *marknadsuppbyggnadsfas*: Här definierat som tiden närmast efter de första fungerande kundinstallationerna.
- I en *tillväxtfas*: Här definierat som faser efter det att intäkter från försäljning stadigvarande överstiger de löpande kostnaderna.

B Affärsutvecklingsprocessen

B1: Hur är er syn på Ideon Innovations tjänster och affärsutvecklingsprogram?

B2: Vad har er affärsutvecklare för bakgrund?

B3: Hur gick matchningen mellan ert företag och er affärsutvecklare till?

B4: Hur ofta träffas ni?

B5: Hur ser ett möte ut?

B6: Hur är er relation?

B7: Hur fungerar samarbetet?

B8: Vilka problem i affärsutvecklingen har ni stött på under tiden i inkubatorn?

C Den tidiga utvecklingsfasen

I de här frågorna vill vi att ni bedömer affärsutvecklarens betydelse för ert företags sätt att lösa olika problem utifrån tre funktioner. Dessa funktioner är motiverande, konsulterande och lärande.

Med *motiverande* menas att affärsutvecklaren innehar en funktion att öka hängivenheten och självförtroendet hos företagets anställda och få dem att vilja lösa uppgifter och problem på bästa sätt.

Med *konsulterande* menas att affärsutvecklaren innehar en funktion att öka förmågan hos företagets anställda att hitta sätt att lösa uppgifter på bästa sätt, minska anställdas benägenhet att fastna i rutiner och få anställda att löpande ifrågasätta sättet de arbetar på.

Med *lärande* menas att affärsutvecklaren innehar en funktion att få företagets anställda att lära sig av sitt arbete med att lösa uppgifter och reflektera över de problem och lösningar som framkommit under arbetets gång. Affärsutvecklaren lyfter fram insatser som varit bra och bidrar med eget kunnande till företaget.

C1: **Idé**

Problem med att förädla projektidén kan bli handla om att utveckla idén så att den blir tydligare, kan kommuniceras lättare, får en attraktivare förpackning etc.

a) *I vilken utsträckning anser du att affärsutvecklaren har bidragit till utvecklingen i detta avseende?*

(Ingen betydelse) 1 2 3 4 5 (Hög betydelse)

Behov

b) *I vilken grad har affärsutvecklarens roll som motiverande coach varit betydelsefull i arbetet att förädla projektidén?*

(Ingen betydelse) 1 2 3 4 5 (Hög betydelse)

Behov

c) *I vilken grad har affärsutvecklarens roll som konsulterande coach varit betydelsefull i arbetet att förädla projektidén?*

(Ingen betydelse) 1 2 3 4 5 (Hög betydelse)

Behov

d) *I vilken grad har affärsutvecklarens roll som lärande coach varit betydelsefull i arbetet att förädla projektidén?*

(Ingen betydelse) 1 2 3 4 5 (Hög betydelse)

Behov

Kommentarer:

C2 Utveckling av produkt och teknik

Problem med att lösa produktorienterade – och tekniska problem under utvecklingen.

a) *I vilken utsträckning anser du att affärsutvecklaren har bidragit till utvecklingen i detta avseende?*

(Ingen betydelse) 1 2 3 4 5 (Hög betydelse)

Behov

b) *I vilken grad har affärsutvecklarens roll som motiverande coach varit betydelsefull i arbetat med utvecklingen av produkt och teknik?*

(Ingen betydelse) 1 2 3 4 5 (Hög betydelse)

Behov

c) *I vilken grad har affärsutvecklarens roll som konsulterande coach varit betydelsefull i arbetat med utvecklingen av produkt och teknik?*

(Ingen betydelse) 1 2 3 4 5 (Hög betydelse)

Behov

d) *I vilken grad har affärsutvecklarens roll som lärande coach varit betydelsefull i arbetet med utvecklingen av produkt och teknik?*

(Ingen betydelse) 1 2 3 4 5 (Hög betydelse)

Behov

Kommentar:

C3 Marknad – Definition och avgränsning av marknaden.

A) Bestämna marknad - Problem som kan uppkomma under marknad är att finna eller välja en marknad eller ett marknadssegment att inrikta utvecklingen mot.

a) *I vilken utsträckning anser du att affärsutvecklaren har bidragit till utvecklingen i detta avseende?*

(Ingen betydelse) 1 2 3 4 5 (Hög betydelse)

Behov

b) *I vilken grad har affärsutvecklarens roll som motiverande coach varit betydelsefull i arbetat bestämma marknad?*

(Ingen betydelse) 1 2 3 4 5 (Hög betydelse)

Behov

c) *I vilken grad har affärsutvecklarens roll som konsulterande coach varit betydelsefull i arbetat att bestämma marknad?*

(Ingen betydelse) 1 2 3 4 5 (Hög betydelse)

Behov

d) *I vilken grad har affärsutvecklarens roll som lärande coach varit betydelsefull i arbetet att bestämma marknad?*

(Ingen betydelse) 1 2 3 4 5 (Hög betydelse)

Behov

Kommentar:

B) Finna kunder – Finna och bygga upp relationer till viktiga kunder

a) *I vilken utsträckning anser du att affärsutvecklaren har bidragit till utvecklingen i detta avseende?*

(Ingen betydelse) 1 2 3 4 5 (Hög betydelse)

Behov

b) *I vilken grad har affärsutvecklarens roll som motiverande coach varit betydelsefull i arbetat att finna kunder?*

(Ingen betydelse) 1 2 3 4 5 (Hög betydelse)

Behov

c) *I vilken grad har affärsutvecklarens roll som konsulterande coach varit betydelsefull i arbetat finna kunder?*

(Ingen betydelse) 1 2 3 4 5 (Hög betydelse)

Behov

d) *I vilken grad har affärsutvecklarens roll som lärande coach varit betydelsefull i arbetet att finna kunder?*

(Ingen betydelse) 1 2 3 4 5 (Hög betydelse)

Behov

Kommentar:

C4: **Utveckla en fungerande organisationsstruktur** – Utveckling av en fungerande organisationsstruktur. En fungerande organisationsstruktur är nödvändig för att kunna koordinera samordning av interna och externa aktiviteter i företaget.

a) *I vilken utsträckning anser du att affärsutvecklaren har bidragit till utvecklingen i detta avseende?*

(Ingen betydelse) 1 2 3 4 5 (Hög betydelse)

Behov

b) *I vilken grad har affärsutvecklarens roll som motiverande coach varit betydelsefull i arbetet att utveckla organisationsstrukturen?*

(Ingen betydelse) 1 2 3 4 5 (Hög betydelse)

Behov

c) *I vilken grad har affärsutvecklarens roll som konsulterande coach varit betydelsefull i arbetet att utveckla organisationsstrukturen?*

(Ingen betydelse) 1 2 3 4 5 (Hög betydelse)

Behov

d) *I vilken grad har affärsutvecklarens roll som lärande coach varit betydelsefull i arbetet att utveckla organisationsstrukturen?*

(Ingen betydelse) 1 2 3 4 5 (Hög betydelse)

Behov

Kommentarer:

C5: **Få tillgång till kompetens** – Att grunda och driva företag kräver olika former av kompetens. Saknas någon form av kompetens måste företaget komplettera denna. Detta kan vara nödvändigt såväl inom det tekniska som den affärsmässiga området.

a) *I vilken utsträckning anser du att affärsutvecklaren har bidragit till utvecklingen i detta avseende?*

(Ingen betydelse) 1 2 3 4 5 (Hög betydelse)

Behov

b) *I vilken grad har affärsutvecklarens roll som motiverande coach varit betydelsefull i arbetat att få tillgång till kompetens?*

(Ingen betydelse) 1 2 3 4 5 (Hög betydelse)

Behov

c) *I vilken grad har affärsutvecklarens roll som konsulterande coach varit betydelsefull i arbete att få tillgång till kompetens?*

(Ingen betydelse) 1 2 3 4 5 (Hög betydelse)

Behov

d) *I vilken grad har affärsutvecklarens roll som lärande coach varit betydelsefull i arbetet att få tillgång till kompetens?*

(Ingen betydelse) 1 2 3 4 5 (Hög betydelse)

Behov

Kommentarer:

C6: **Bygga nätverk** – Ofta saknar unga företag en mångfald i relationer. Ett kritiskt moment för företaget är därför att bygga upp en mångfald vad gäller relationer för att kunna tillföra viktiga kompletterande resurser i form av t.ex. kapital, management och trovärdighet.

a) *I vilken utsträckning anser du att affärsutvecklaren har bidragit till utvecklingen i detta avseende?*

(Ingen betydelse) 1 2 3 4 5 (Hög betydelse)

Behov

b) *I vilken grad har affärsutvecklarens roll som motiverande coach varit betydelsefull i byggandet av nätverk?*

(Ingen betydelse) 1 2 3 4 5 (Hög betydelse)

Behov

c) I vilken grad har affärsutvecklarens roll som konsulterande coach varit betydelsefull i byggandet av nätverk?

(Ingen betydelse) 1 2 3 4 5 (Hög betydelse)

Behov

d) I vilken grad har affärsutvecklarens roll som lärande coach varit betydelsefull i byggandet av nätverk?

(Ingen betydelse) 1 2 3 4 5 (Hög betydelse)

Behov

Kommentarer:

C7: **Finansiering** : Unga företag är beroende av att få in kapital i företaget för att kunna utveckla sin idé och kunna agera för att få ut sin produkt eller teknik på marknaden. Ofta är produkterna eller teknikerna okända på marknaden eller så är marknaden okänd, vilket kan försvåra för företagen att få in kapital i företaget

a) I vilken utsträckning anser du att affärsutvecklaren har bidragit till utvecklingen i detta avseende?

(Ingen betydelse) 1 2 3 4 5 (Hög betydelse)

Behov

b) I vilken grad har affärsutvecklarens roll som motiverande coach varit betydelsefull i kapitalanskaffning?

(Ingen betydelse) 1 2 3 4 5 (Hög betydelse)

Behov

c) I vilken grad har affärsutvecklarens roll som konsulterande coach varit betydelsefull i kapitalanskaffning?

(Ingen betydelse) 1 2 3 4 5 (Hög betydelse)

Behov

d) I vilken grad har affärsutvecklarens roll som lärande coach varit betydelsefull i kapitalanskaffning?

(Ingen betydelse) 1 2 3 4 5 (Hög betydelse)

Behov

Kommentarer:

C8: Sammantaget, vilken betydelse har affärsutvecklaren haft under den tidiga utvecklingsfasen?

(Ingen betydelse) 1 2 3 4 5 (Hög betydelse)

Behov

Kommentarer:

BILAGA 2 - Resultat från enkätstudie

Resultat från enkätundersökning grupp 1

Grupp 1 - Affärsutvecklarens motiverande betydelse								
Betydelse	Idé	Utveckling av produkt och teknik	Bestämma marknad	Finna kunder	Utveckla/öppna organisation	Å tillgång till kompetens	Bygga nätverk	Finansiering
(Mkt Stor)								
				1	1	1	1	1
	2		2	1		1	1	1
		1						
(Ingen)		1			1			

Behovet av affärsutvecklaren som motiverande								
Betydelse	Idé	Utveckling av produkt och teknik	Bestämma marknad	Finna kunder	Utveckla/öppna organisation	Å tillgång till kompetens	Bygga nätverk	Finansiering
(Mkt Stor)			1	1				
					1	1	1	1
	1		1	1			1	1
		1						
(Ingen)	1	1			1	1		

Grupp 1 – Affärsutvecklarens konsulterande betydelse								
Betydelse	Idé	Utveckling av produkt och teknik	Bestämma marknad	Finna kunder	Utveckla/öppna organisation	Å tillgång till kompetens	Bygga nätverk	Finansiering
(Mkt Stor)	1							
	1			2			1	2
		1	2		2	1		
						1	1	
(Ingen)		1						

Behovet av affärsutvecklaren som konsulterande								
Betydelse	Idé	Utveckling av produkt och teknik	Bestämma marknad	Finna kunder	Utveckla/öppna organisation	Å tillgång till kompetens	Bygga nätverk	Finansiering
(Mkt Stor)	1		1	1				
	1		1	1				2
		1			2	1	2	
						1		
(Ingen)		1						

Grupp 1 – Affärsutvecklarens lärande betydelse

Betydelse	Idé	Utveckling av produkt och teknik	Bestämma marknaden	Finna kunder	Utveckla/organisera	Å tillgång till kompetens	Bygga nätverk	Finansiering
(Mkt Stor)								1
			1	2				
	2		1		1	2	1	1
		1			1		1	
(Ingen)		1						

Behovet av affärsutvecklaren som lärande

Betydelse	Idé	Utveckling av produkt och teknik	Bestämma marknaden	Finna kunder	Utveckla/organisera	Å tillgång till kompetens	Bygga nätverk	Finansiering
(Mkt Stor)				1				
			2	1				
	2				1	2	1	2
		1			1		1	
(Ingen)		1						

Resultat från enkätundersökning grupp 2

Grupp 2 - Affärsutvecklarens motiverande betydelse

Betydelse	Idé	Utveckling av produkt och teknik	Bestämma marknaden	Finna kunder	Utveckla/organisera	Å tillgång till kompetens	Bygga nätverk	Finansiering
(Mkt Stor)								
		1		1			2	1
	2		2		1	2		1
(Ingen)	1	2	1	2	2	1	1	1

Behovet av affärsutvecklaren som motiverande

Betydelse	Idé	Utveckling av produkt och teknik	Bestämma marknaden	Finna kunder	Utveckla/organisera	Å tillgång till kompetens	Bygga nätverk	Finansiering
(Mkt Stor)	1	1			1	1	1	1
			1	1		1	2	
			2		2	1		2
(Ingen)	2	2		2				

Grupp 2 – Affärsutvecklarens konsulterande betydelse

Betydelse	Idé	Utveckling av produkt och teknik	Bestämma marknad	Finna kunder	Utveckla fungerande organisation	Å tillgång till kompetens	Bygga nätverk	Finansiering
(Mkt Stor)								
				1	1			
	1		1				1	1
	1			1	1	1	1	1
(Ingen)	1	3	2	1	1	2	1	1

Behovet av affärsutvecklaren som konsulterande

Betydelse	Idé	Utveckling av produkt och teknik	Bestämma marknad	Finna kunder	Utveckla fungerande organisation	Å tillgång till kompetens	Bygga nätverk	Finansiering
(Mkt Stor)	1	1			1			1
			1	2	1	2	1	
	1		2	1		1	2	2
	1				1			
(Ingen)		2						

Grupp 2 – Affärsutvecklarens lärande betydelse

Betydelse	Idé	Utveckling av produkt och teknik	Bestämma marknad	Finna kunder	Utveckla fungerande organisation	Å tillgång till kompetens	Bygga nätverk	Finansiering
(Mkt Stor)								
			1	1	1		1	2
	3	1		1		1		
(Ingen)		2	2	1	2	2	2	1

Behovet av affärsutvecklaren som lärande

Betydelse	Idé	Utveckling av produkt och teknik	Bestämma marknad	Finna kunder	Utveckla fungerande organisation	Å tillgång till kompetens	Bygga nätverk	Finansiering
(Mkt Stor)	1	1	1					1
				1		1	1	2
	1		2	1	2	2	2	
	1			1	1			
(Ingen)		2						

Resultat från enkätundersökningen grupp 3

Grupp 3 – Affärsutvecklarens motiverande betydelse								
Betydelse	Idé	Utveckling av produkt och teknik	Bestämma marknaden	Finna kunder	Utveckla/öppna nya verksamhetsområden	Öka tillgång till kompetens	Bygga nätverk	Finansiering
(Mkt Stor)								
	1	1	1	1			1	
	1	2	1	1				
(Ingen)	1		1	1	3	3	2	3

Behovet av affärsutvecklaren som motiverande								
Betydelse	Idé	Utveckling av produkt och teknik	Bestämma marknaden	Finna kunder	Utveckla/öppna nya verksamhetsområden	Öka tillgång till kompetens	Bygga nätverk	Finansiering
(Mkt Stor)								
		1						
	1				1	1		
	1	2	2	1			1	
(Ingen)	1		1	2	2	2	2	3

Grupp 3 – Affärsutvecklarens konsulterande betydelse								
Betydelse	Idé	Utveckling av produkt och teknik	Bestämma marknaden	Finna kunder	Utveckla/öppna nya verksamhetsområden	Öka tillgång till kompetens	Bygga nätverk	Finansiering
(Mkt Stor)								
							1	
				1				
	2	1	1			1		1
(Ingen)	1	2	2	2	3	2	2	2

Behovet av affärsutvecklaren som konsulterande								
Betydelse	Idé	Utveckling av produkt och teknik	Bestämma marknaden	Finna kunder	Utveckla/öppna nya verksamhetsområden	Öka tillgång till kompetens	Bygga nätverk	Finansiering
(Mkt Stor)								1
		1					1	
	1		1					
				1	1	3		
(Ingen)	2	2	2	2	2		2	2

Grupp 3 – Affärsutvecklarens lärande betydelse

Betydelse	Idé	Utveckling av produkt och teknik	Bestämma marknaden	Finna kunder	Utveckla fungerande organisation	Hålla tillgång till kompetens	Bygga nätverk	Finansiering
(Mkt Stor)								
	1			1			1	
	2	1	2			1		1
(Ingen)		2	1	2	3	2	2	2

Behovet av affärsutvecklaren som lärande

Betydelse	Idé	Utveckling av produkt och teknik	Bestämma marknaden	Finna kunder	Utveckla fungerande organisation	Hålla tillgång till kompetens	Bygga nätverk	Finansiering
(Mkt Stor)								1
		1			1		1	
	1	1	2					
	2	1		1	2	3	1	2
(Ingen)			1	2			1	