



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

Examensarbete kandidatnivå

HT 2009

Beslutsprocesser under företagsetablering

- En fallstudie av tre företag inom den svenska
dryckesmarknaden

Handledare:

Jaqueline Bergendahl

Annette Cerne

Författare:

Carl Heigard

Anne Koponen

Carl Palmquist

Sammanfattning

Uppsatsens titel	Beslutsprocesser under företagsetablering- En fallstudie av tre företag inom den svenska dryckesmarknaden.
Seminariedatum	2009-01-18
Ämne/kurs	FEKK01, Beslutsprocesser under företagsetablering, Examensarbete kandidatnivå 15hp, Ekonomi Högskolan, Lunds Universitet
Författare	Carl Heigard, Anne Koponen & Carl Palmquist
Handledare	Jaqueline Bergendahl & Anette Cerne
Nyckelord	Entreprenörskap, etablering, Sarasvathy, causation, effectuation, nya företag, beslutsprocess
Syfte	Syftet med denna studie är att empiriskt använda Sarasvathys ramverk på tre utvalda företag och deras etableringsprocess på den svenska dryckesmarknaden.
Metod	Vi har valt att använda oss av en abduktiv synvinkel i vår studie. Den valda undersökningsmetoden är kvalitativ där primärdata samlats in från de intervjuer vi genomfört med grundarna för varje företag. Sekundärdatan vi använt i denna uppsats är hämtad från litteratur, artiklar och hemsidor.
Teoretiska perspektiv	Den teori vi huvudsakligen utgått ifrån är Sarasvathys teori om causation och effectuation. Annan teori som är relevant för ämnet tas också upp.
Empiri	Empirin utgörs av en samling utvald information ur de intervjuer vi utfört med grundarna för de utvalda företagen, kallade Turkos, Rosa & Orange.
Resultat	Vi har noterat att i varje studerat företag har det förekommit en blandning av de båda beslutsprocesserna causation och effectuation. Vi har även upptäckt tre faktorer som påverkar beslutsfattande samt huruvida dessa beslutsprocesser tenderar att vara causation eller effectuation. Dessa tre faktorer är storleks-, tids- och konkurrensfaktorn.

Abstract

Title	Decision-making processes during establishments of new firms- A case study of three companies in the Swedish beverage market
Seminar Date	2010-01-18
Course	FEKK01, Bachelor Thesis, Decision-making processes during establishments of new firms, 15 Academic Credits, School of Management & Economics, Lund University
Authors	Carl Heigard, Anne Koponen & Carl Palmquist
Advisors	Jaqueline Bergendahl & Anette Cerne
Key words	Entrepreneurship, establishment, Sarasvathy, causation, effectuation, new firms, decision-making
Purpose	The purpose of this essay is to empirically evaluate companies in the beverage market during their establishment based on the theories by Sarasvathy.
Methodology	We have chosen to use an abductive point of view in our study. Through a qualitative research method, constituting of interviews with founders of beverage companies, our primary data was collected. The secondary data used in the essay is collected from literature, articles and websites.
Theoretical perspective	The theoretical perspective mainly constitutes of Sarasvathy's theory concerning the processes of effectuation and causation. Other relevant information for our subject is also being used.
Empirical fondation	The empirical foundation constitutes of a collection of information gathered from our interviews with the founders of Turkos, Rosa & Orange.
Conclusion	We have found in each study of the three chosen companies that they are a hybrid between causation and effectuation. We have also discovered three factors that influence on the decision- making and whether the decision-making tend to be causation or effectuation. These three factors are <i>size</i> , <i>time</i> and <i>competition</i> .

Förord

Vi vill börja med att tacka grundarna för fallföretagen i denna uppsats för att de delade med sig av sin tid och sina erfarenheter, vilket möjliggjorde utförandet av detta arbete.

Vi vill även tacka våra handledare Jaqueline Bergendahl och Annette Cerne för all hjälp och vägledning vi mottagit under arbetets gång.

Lund, januari 2010

Carl Heigard

Anne Koponen

Carl Palmquist

1 Inledning	8
1.1 Bakgrund	8
1.2 Problemdiskussion	8
1.3 Problemformulering	10
1.4 Syfte	10
1.5 Avgränsning	10
2 Metod	11
2.1 Vetenskaplig synvinkel	11
2.2 Fallstudie	11
2.4 Datainsamling	12
2.4.1 Primärdata.....	13
2.4.2 Intervjuernas genomförande	13
2.4.3 Sekundärdata	14
3 Teori	15
3.1 Presentation av teori	15
3.2 Nya marknader	15
3.3 Etableringsprocesser	16
3.4 Entreprenören och entreprenörskap	17
3.5 Genomgående analys av causation och effectuation	19
3.5.1 Causation.....	19
3.5.2 Effectuation.....	20
4 Empiri	26
4.1 Allmänt om den svenska dryckesmarknaden	26
4.2 Fall 1: Företaget Turkos	26
4.2.1 Bakgrund och affärsidé.....	27
4.2.2 Rollista och funktioner.....	27
4.2.3 Mål.....	28
4.2.4 Affärsplan.....	28
4.2.5 Etableringen	29
4.2.6 Influenser	30
4.2.7 Affärsmöjligheter.....	30
4.3 Fallföretag 2: Rosa	31
4.3.1 Bakgrund och affärsidé.....	31
4.3.2 Rollista.....	32
4.3.3 Mål.....	32

4.3.4 Affärsplan.....	33
4.3.5 Etableringen	33
4.3.6 Influenser	35
4.3.7 Affärsmöjligheter.....	35
4.4 Fall 3: Företaget Orange.....	36
4.4.1 Bakgrund och affärsidé.....	36
4.4.2 Rollista och funktioner.....	37
4.4.3 Mål.....	37
4.4.4 Affärsplan.....	38
4.4.5 Etableringen	38
4.4.6 Influenser	39
4.4.7 Affärsmöjligheter.....	39
5 Analys.....	40
5.1 Komparativ analys.....	40
5.1.1 Bakgrund.....	40
5.1.2 Mål.....	40
5.1.3 Affärsplan.....	41
5.1.4 Etableringen	41
5.1.5 Affärsmöjligheter.....	41
5.2 Teoretisk analys	41
5.2.1 Vad som är givet.....	42
5.2.2 Urvalskriterium vid beslutsfattande.....	43
5.2.3 Typ av exploatering.....	44
5.2.4 Vilken kontext som är relevant	45
5.2.5 Bedömning av framtiden.....	47
5.2.6 Grundläggande logik	48
5.2.7 Utfall.....	49
6 Slutsats	51
6.1 Etableringsfaktorer.....	51
6.1.1 Storleksfaktorn.....	51
6.1.2 Tidsfaktorn.....	52
6.1.3 Konkurrensfaktorn	52
6.2 Diskussion	52
6.3 Förslag till vidare forskning.....	53
Källförteckning.....	54

Skriftliga källor	54
Muntliga källor.....	55
Elektroniska källor.....	55
Bilaga 1 intervjuguide.....	56

1 Inledning

I inledningsavsnittet förklaras bakgrunden till denna uppsats. Därefter förs en problemdiskussion som resulterar i en problemformulering. Till sist presenteras syftet med uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Det har blivit alltmer populärt att starta eget företag. Den ökande internationella konkurrensen och en ökad förändringstakt inom teknologin har medfört ett uppsving för entreprenörskapets betydelse (Landström, 1999). I Sverige är siffran för entreprenöriell verksamhet fortfarande relativt låg i jämförelse med bland andra våra nordiska grannar. Emellertid ser vi ett pågående ökat intresse för entreprenörskap och nya företag i Sverige (Landström & Löwegren, 2009). Politiker och beslutsfattare har försökt att stimulera egenföretagandet genom att göra det ”lättare” att starta eget företag (Bergendahl, 2009). Vi ser även ett ökat kursutbud inom ämnet entreprenörskap och många unga väljer att starta egen firma redan under studietiden (Landström & Löwegren, 2009). Samtidigt som intresset för att etablera nya företag är stort finns det desto mindre kunskap angående problemlösning och de beslutsprocesser grundare av företag genomgår (Bergendahl, 2009).

1.2 Problemdiskussion

En ökad entreprenöriell verksamhet innebär en ökad kunskap och erfarenhet av att starta företag, men för att kunna fånga upp denna värdefulla information krävs det studier av företagsetableringsprocessen. I dagsläget är kunskapen kring ämnet beslutsprocesser vid företagsetablering bristfällig med få genomförda studier. Inom den forskning som finns idag är det framförallt docent Saras D. Sarasvathy som har kommit fram till en entreprenöriell metod (Bergendahl 2009). Därför är det viktigt att fler studier görs inom just entreprenörers tillvägagångssätt för att stärka och/eller komplettera Sarasvathys resonemang. Desto mer kunskap som finns, desto större chans att lyckas förstå entreprenörer genom metodologiskt kunnande. Därför är det intressant och betydelsefullt att göra en undersökning inom just detta ämne.

Vi har valt att skriva om företag i den svenska dryckesbranschen eftersom det är en spännande och ständigt växande bransch, men framförallt har inga tidigare studier av

etableringsprocessen inom denna bransch genomförts, vilket gör denna uppsats unik. Genom att studera företag från uppkomsten av grundidén till och med en etablering på marknaden kommer vi att få fram information angående hur beslutsfattandet sett ut under etableringsprocessen. Denna information kommer vi i vår analys att applicera på Sarasvathys ramverk.

Sarasvathys (2005) teori redogör för hur beslutsprocessen grundar sig i hur människor hanterar osäkra situationer kontra mer säkra situationer på nya och befintliga marknader. Sarasvathy delar upp beslutsprocessen i två olika processer, causation och effectuation. Causation innebär att man har klara mål, man vet vad man vill uppnå och man väljer medel därefter för att kunna uppnå sina förutbestämda mål. Causation föreligger vid redan existerande marknader där kunskap redan finns. Här är antagandet att man kan förutsäga framtiden och därmed betrakta effekten av en viss handling som är given. Vid causation vill man maximera sin avkastning i nutid (Sarasvathy & Dew, 2005).

Vid effectuation ser entreprenören marknaden som osäker (vanligen ett utforskat område) och använder endast de medel och redskap som för tillfället är givna. Målen är därmed föränderliga och man använder de medel som finns tillgängliga för att påverka framtiden istället för att förutsäga den exempelvis när händelse uppstår över tid. Framtiden är alltså osäker och händelser uppstår över tid. Kostnaden att misslyckas är lägre vid effectuation eftersom det inte finns några bestämda mål. Effectuation fokuserar på en bestämd ”tillåten” förlust istället för på avkastning (Bergendahl, 2009).

Sarasvathy (2005) menar alltså att företagsetableringen kan se ut på olika sätt där causation är det traditionella sättet att se på etableringsprocessen och effectuation är hennes egna ”upptäckt” efter flertalet studier av olika fallföretag. Eftersom att inga studier tidigare gjorts på den svenska dryckesmarknaden¹ om beslutsprocesser vid företagsetablering är detta ett utmärkt tillfälle att använda Sarasvathys ramverk som ett analysverktyg på de utvalda fallföretagen i denna uppsats.

¹ Med den svenska dryckesmarknaden menar vi företag som säljer drycker till svenska konsumenter via återförsäljare.

1.3 Problemformulering

Hur skall grundarnas beslutsfattande på den svenska dryckesmarknaden under etableringsprocessen tolkas enligt Sarasvathys teori om effectuation och causation, och kan vi därefter dra några slutsatser utifrån vår teoretiska ståndpunkt som leder till ökad förståelse för hur en grundare fattar beslut under etableringsprocessen?

1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att empiriskt använda Sarasvathys ramverk på tre utvalda företag och deras företagsetableringsprocess på den svenska dryckesmarknaden.

1.5 Avgränsning

Vårt ändamål med denna uppsats är att undersöka beslutsprocesser vid företagsetableringar enligt Sarasvathys (2005) teori. För att underlätta vår analys och på bästa sätt kunna genomföra denna studie har vi valt att studera tre liknande företag. Den marknad vi valt att göra vår fallstudie på är den svenska dryckesmarknaden. Anledningen till att vi valt en svensk marknad är tillgängligheten då vi måste kunna föra en dialog med grundarna. Vi anser att en avgränsning till tre företag inom samma marknad är en rimlig avgränsning då vi kommer att kunna undersöka varje företag på djupet samtidigt som vi får en relativt bred uppfattning om företag på dryckesmarknaden.

2 Metod

I detta avsnitt presenteras de metoder vi har valt att använda i undersökningen och varför dessa anses som relevanta för uppsatsen. Det redogörs även för tillvägagångssättet vid urvalet av fallföretag samt för genomförandet av intervjuerna.

2.1 Vetenskaplig synvinkel

Det finns två olika ansatser man kan använda sig av i en forskningsprocess, antingen deduktiv eller induktiv. Vid användning av den deduktiva ansatsen utgår man från redan befintlig kunskap vilken man sedan prövar i praktiken (Bryman & Bell, 2005). Vid en induktivansats finns ingen befintlig teori. Forskaren utgår istället ifrån egna observationer ur verkligheten och försöker ur dessa skapa teorier. Deduktion och induktion kan alltså ses som varandras motsatser. När forskare använder sig av en deduktiv ansats finns det en risk att de endast ser de redan befintliga teorierna när verkligheten studeras. Den uppfattning om verkligheten som forskaren hade vid inledandet av undersökningen tenderar att vara den han/hon stödjer i sin upptäckt. (Jacobsen, 2002) Vid induktiv ansats däremot har forskaren ingen uppfattning om verkligheten. Utifrån hans iakttagelser formas ny teori.

I vår uppsats kommer vi använda oss av en blandning mellan deduktiv och induktiv ansats även kallad abduktiv ansats (Alvesson & Skoldberg, 1994). Vi har en teori, Sarasvathys (2005) teori och det är den vi utgår ifrån, men vi behöver ytterligare empiri för att testa denna och därefter dra slutsatser. Med det abduktiva synsättet försöker man hitta orsaker till en iakttagelse (Wallén 1996) och det är precis det vi ämnar göra.

2.2 Fallstudie

Vi har valt att använda oss av en fallstudie i vår undersökning. En fallstudie innebär en grundlig och djupgående undersökning av ett eller ett flertal fall. Där ett fall kan vara en organisation, företag, person eller plats (Bryman & Bell, 2005). I vår uppsats ska vi studera företag och deras etableringsprocess. Det var därmed ett självklart val att använda oss av en fallstudie just för att kunna tillgodogöra oss företagets unika historia.

2.3 Val av fallföretag

Vid val av fallföretag följde vi ett antal kriterier. Dessa kriterier grundade vi utifrån att vi i vår studie vill testa Sarasvathys (2005) teori empiriskt på tre liknande företag för att se hur teorin tillämpar sig på verkligheten. För att vi ska få ut värdefull och användbar information valde vi fallföretag efter följande kriterier:

- Företagen ska finnas inom samma bransch. Detta kriterium är nödvändigt då företagen ska ha stått inför liknande beslut under etableringsprocessen.
- Företaget får inte vara äldre än fem år, då grundaren/grundarna måste vara kapabla till att minnas etableringsprocessen relativt detaljerat. Detta för att vi sedan skall kunna föra en så utförlig och korrekt diskussion som möjligt i vår analys.
- Det måste finnas möjlighet för oss att få träffa grundaren/grundarna för en intervju. Då den information vi söker till vår undersökning är exklusiv och knuten till grundaren/grundarna är en platsintervju grundläggande. Det finns alltså ingen annan möjlighet att tillgodogöra oss den informationen vi söker.

Efter en genomgång av våra möjligheter beslutade vi oss för, utifrån nämnda kriterier, att undersöka tre företag på den svenska dryckesmarknaden.

Under de senaste åren har flertalet nya aktörer tagit sig in på denna marknad, vilket har krävt tydligare produktdifferentiering för att erövra marknadsandelar. Mycket av denna differentiering har präglats av de rådande hälsotrenderna i världen och stora globala aktörer som dominerat marknaden under en lång tid. Den svenska dryckesmarknaden är därför intressant att undersöka för att se hur nya aktörer gått till väga under etableringsprocessen.

Vi har valt att anonymisera samtliga företag, grundare och samtliga involverade i etableringsprocesserna, då vi fått önskemål om detta från respondenterna. Anonymiseringen tillåter även respondenterna att svara mer sanningsenligt på våra frågor. De tre fallföretagen vi valt kommer därmed gå under de fingerade namnen *Turkos*, *Rosa* och *Orange*.

2.4 Datainsamling

I detta avsnitt redogörs det för den datainsamling som möjliggjort denna uppsats. Vi har valt att använda kvalitativa undersökningar som kännetecknas av en hermeneutisk ståndpunkt, då det centrala för denna uppsats ligger i vår tolkning av den insamlade informationen. Kvalitativ

forskning syftar att fördjupa sig i kvalitativ empirisk information (Jacobsen, 2002), och metoden passar därmed vår uppsats, då vi ska fokusera på endast tre olika företag och analysera grundarens/grundarnas unika förklaringar och svar. Vi valde att inte använda den kvantitativa metoden, som kännetecknas av bredare statistisk information från en större grupp individer (Jacobsen, 2002), på grund av ett smalare fokus. Nedan presenteras de kvalitativa metoder och den sekundärdatainsamling som genomförts.

2.4.1 Primärdata

Primärdata är material som kommer direkt från ursprunglig källa och aldrig tidigare varit publicerad eller insamlad (Jacobsen, 2002). Vi kommer i denna uppsats använda oss av främst primärdata. Vi kommer att genomföra intervjuer med grundarna av våra respektive fallföretag. Materialet från intervjuerna kommer att ligga till grund för vår analys.

2.4.2 Intervjuernas genomförande

Eftersom den information vi samlar in gällande varje företag kommer att återspeglas i analys och slutsats, är det oerhört viktigt att genomförandet av intervjuerna sker på rätt sätt. Den bild vi kommer att skapa oss av de tre företagen är grundläggande för att vi ska uppnå bästa resultat. Därför måste vi veta hur vi skall gå till väga för att få så reliabla och valida svar som möjligt. I boken *”Interviews, Learning the Craft of Qualitative Research Interviews”* beskriver Brikman och Kvale sex viktiga punkter att följa för att uppnå en lyckad intervju, dessa är:

- Utsträckningen av spontana, rika, specifika och relevanta svar från respondenterna.
- Utsträckningen av korta frågor från intervjuaren och långa svar från respondenterna.
- Den grad som intervjuaren följer upp och klargör de betydande och de relevanta aspekterna av svaren.
- I stor utsträckning ska svaren tolkas under hela intervjun.
- Den som intervjuar ska hela tiden försöka verifiera sina tolkningar av respondentens svar under hela intervjun.
- Intervjun skall vara ”självrappporterande”, en självständig historia som knappast behöver ytterligare förklaringar.

(Brinkmann & Kvale, 2009)

Genom att följa dessa sex punkter kommer vi få bättre och mer användbara svar i vår intervju.

För att ge våra respondenter, grundarna av företagen, en klarare bild av vad syftet med denna uppsats är inledde vi varje intervju med en beskrivning av ämnet samt våra mål och förhoppningar. Vi frågade även om vi fick spela in intervjun i detta skede, och förklarade att det skulle underlätta för oss i vårt skrivande. Samtliga respondenter godkände att vi använde oss av en bandspelare. När vi gått igenom uppsatsens syfte, klargjorde vi för grundarna att en av oss kommer ansvara för att ställa frågorna medan de två andra fungerar som kontrollanter och för anteckningar. Efter intervjun skulle även kontrollanterna få chansen att ställa övriga frågor som kommit upp under intervjun. I avslutningsskedet ställdes ett par avrundande frågor för att säkerhetsställa att vi inte missat något eller missförstått något. Till exempel frågade vi samtliga respondenter om de hade något att tillägga, vi frågade även om vi hade uppfattat de viktigaste frågorna rätt. I vardera fall intervjuade vi en grundare under en till två timmar.

2.4.3 Sekundärdata

Sekundärdata är material som redan ha blivit insamlat av andra (Jacobsen, 2002). Sekundärdatan vi använt i vår uppsats består av doktorsavhandlingar, artiklar, hemsidor, litteratur. Främst har vi använt oss av Sarasvathys publicerade artiklar och litteratur samt Bergendahls avhandling.

3 Teori

Detta avsnitt inleds med en övergripande strukturförklaring av teoriavsnittet. Följaktligen redogörs relevanta begrepp för den teori som empiriskt skall prövas. Avslutningsvis presenteras en genomgående analys av Sarasvathys teori.

3.1 Presentation av teori

Sarasvathy (2001) har framtagit och utvecklat sina teorier om entreprenörens beslutsfattande baserat på aktuell ekonomisk litteratur, dessa teorier väljer hon att applicera på den nya marknaden och de entreprenörer som agerar på den. Teoriavsnittet inleds därför med redogörande för innebörden av en ny marknad, entreprenörens roll och etableringsprocesser. Detta för att ge en så klar teoretisk bild som möjligt och bättre förståelse, vilket kommer att underlätta ett mer konkret svar till problemformuleringen. Den genomgående analysen av Sarasvathys (2005) teorier förklarar skillnaderna mellan causation och effectuation samt hur dessa två begrepp kan appliceras på verkligheten. Avslutningsvis förklaras hur de presenterade teorierna och begreppen sammankopplas för att skapa en helhet.

3.2 Nya marknader

För att definiera vad en ny marknad är och varför det är relevant för denna uppsats är det nödvändigt att ge en definition till begreppet marknad. Nationalencyklopedin förklarar en nationalekonomisk marknad enligt följande:

”...Inom nationalekonomin, handelsplats, mötesplats för köpare och säljare av varor och tjänster. Marknaden kan utgöras av ett konkret geografiskt område, men ordet har ofta en abstrakt innebörd som tar fasta på den vara eller tjänst som är föremål för handel (som i t.ex. arbetsmarknaden och kapitalmarknaden). Mer generellt kan man, så snart det är fråga om regelmässiga överenskommelser mellan två eller flera parter, tala om en marknad (t.ex. hyresmarknad och äktenskapsmarknad).” (Nationalencyklopedin, 2009)

Denna definition ger dock en bristfällig förklaring till hur en ny marknad uppkommer, eftersom antagandet att utbud och efterfrågan redan finns och är bestående. I nya marknader däremot måste utbud eller efterfrågan först skapas med hjälp av antingen utbud eller efterfrågan. Det vill säga utbud skapar efterfrågan eller efterfrågan skapar utbud. För att då

försöka förklara vad egentligen en ny marknad är använder vi oss av Sarasvathys definition. Sarasvathy menar att skapandet av nya marknader delas in i tre olika kategorier: Utbud, efterfrågan och institutioner. Institutioner har alltså tilldelats en roll i skapandet av en ny marknad. Detta på grund av att institutioner kan skapa efterfrågan genom marknadsinfluerande aktiviteter, exempelvis marknadsföring. Institutioner bör betraktas enligt Sarasvathy som osäkerhetsreducerande normer genom att de har inflytande över samhällets allmänna uppfattningar (Sarasvathy & Dew, 2005). Enligt Sarasvathy kännetecknas nya marknader av osäkerhet. Genom att institutioner är osäkerhetsreducerande kan de vägleda nya aktörer in på marknaden, detta kan avgöra lite närmare när en ny marknad övergår till en mogen marknad (Sarasvathy, 2001). Nya marknader skapas även i Sarasvathys effectuationmodell (Sarasvathy och Dew, 2005), vilket gör definitionen av en ny marknad viktig för denna uppsats.

För att få en lite klarare bild av hur man tar sig in på en ny eller mogen marknad följer här ett avsnitt om etableringsprocesser.

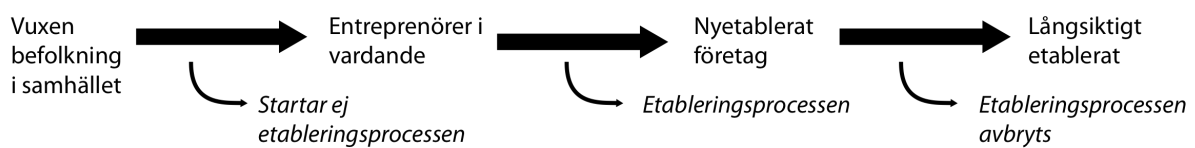
3.3 Etableringsprocesser

Företagsetableringen är processen i vilken grundarens beslut fattas, beslut som vi ämnat analysera i denna uppsats. För att klargöra begreppet företagsetablering och tydliggöra vad som innefattas återges nationalencyklopedins definition:

”Företagsetablering, igångsättande av en ny affärsdrivande verksamhet. I regel väljs en särskild form (enskild firma, handelsbolag, ekonomisk förening eller aktiebolag) som juridiskt ramverk. En formell företagsetablering är i regel resultatet av en flerårig "inkubationsprocess" och efterföljs likaså av en längre "inkörningsperiod" för företaget på marknaden och för företagaren i företagrollen. Avgörande för en företagsetablerings framgång är dels de affärsmässiga förutsättningarna i form av en bärande affärsidé, dvs. en produkt som är gångbar på marknaden, och nödvändig kompetens, dels det stöd som företagsgrundaren kan få i sin närmaste omgivning. En god företagare erbjuder förebilder och mentorer. Det affärsmässiga risktagande som varje etablering måste bära innebär ändå att ca hälften av alla nystartade företag avvecklas inom fem år (därav en mindre del genom konkurs).” (Nationalencyklopedin, 2009)

Etableringsprocessen kan även delas in i fyra steg: 1. Individens engagemang för idén 2. Första försäljningen 3. Första anställningen 4. Initial extern finansiering. Ordningsföljden av dessa kan dock skilja sig mycket från etablering till etablering och tiden kan sträcka sig i allt från en månad till tio år, i vissa branscher är perioden kortare än andra (Landström, 1999). Nedan ges en modell över hur etableringsprocessen går till genom att dela in processen i fyra steg, från medborgare i samhället till långsiktigt etablerat företag, samt visas att processen hela tiden kan avbrytas oavsett vilket steg man är på.

Etableringsprocessen



Entreprenöriella aktiviteter

Vanligt förekommande aktiviteter

- Registrering av företaget
- investera egna pengar
- genomföra konkreta kundaktiviteter
- Skaffa företagspartner
- Investeringar i maskiner och lokaler

Mindre vanligt förekommande aktiviteter:

- Utveckla nya produkter
- Spara pengar till etableringen
- Söka stöd från offentliga institutioner

Figur 3.1 Etableringsprocessen och etableringsaktiviteter (källa: Landström 1999, s. 90)

Det finns idag lite forskning kring ämnet om hur grundare av nya företag baserar sina beslutstaganden under företagsetableringen. Grundaren tar sig ofta an rollen som entreprenör och därför kommer nästkommande sektion förklara mer utförligt vad det innebär att vara en entreprenör.

3.4 Entreprenören och entreprenörskap

Det finns många olika definitioner av en entreprenör och det är ett svårt begrepp att ta på, då olika forskningsanalyser belyser olika aspekter. Men en entreprenör anses vara enligt Henrekson & Stenkula (2007) den som ”upptäcker, skapar och beslutar om att exploatera nya ekonomiska möjligheter under osäkerhet”.

Nedan följer fyra olika och varandra kompletterande beskrivningar på entreprenörens roll.

- En entreprenör tar fram nya innovationer av redan befintliga produktionsfaktorer. En innovation kan vara utöver nya produkter och tjänster även nya marknader, nya produktionsmetoder, nya resurser och nya organisationsformer (Henrekson & Stenkula, 2007).
- En entreprenör är någon som är en jämviktskapare, en arbitragör som hittar nya vinstmöjligheter på en marknad. Vinstmöjligheterna behöver nödvändigtvis inte utgå från nya produkter eller tjänster utan kan komma ur obalanser på marknaden och ineffektiv användning av resurser (Henrekson & Stenkula, 2007).
- Entreprenören kan ses som en osäkerhetsbärare. Då det är entreprenören som bär risken kan han ta ut den extra vinsten (Henrekson & Stenkula, 2007).
- En fjärde funktion beskriver entreprenören som koordinator. Han fattar alla beslut och fördelar arbetsverksamhet, utan honom skulle inte någon verksamhet förekomma (Henrekson & Stenkula, 2007).

Entreprenörskap förekommer främst i samband med nyetablerade småföretag, det finns en innovation som entreprenören sätter i verk. I stora redan väletablerade företag förekommer också entreprenörskap men inte i samma utsträckning. Utan detta innovationstryck från de små företagen skulle vi inte se samma ekonomiska utveckling och förnyelse. Denna ständiga konkurrens sätter press på storföretagen och gör dem mer effektiva (Henrekson & Stenkula, 2007).

En anledning till att vi inte ser entreprenörskap i storföretag i samma omfattning är att de ofta gjort investeringar i sin nuvarande teknik, de har så kallade sunk costs.² En ny innovation skulle därmed byta ut deras befintliga teknik och investeringar skulle gå förlorade, de skulle alltså konkurrera med sig själva. Det är därför mer vanligt att storföretag står för vidare utveckling av redan befintlig teknik medan småföretag kommer med helt nya innovationer (Besanko et al, 2007).

En entreprenörs agerande och verksamhetsförhållanden är exempel på vad som är och skapar entreprenörskap. Detta agerande och dessa förhållanden kan i sin tur delas in i fyra grupper:

² En sunk cost är en kostnad som anses som icke återvinningsbar (<http://economics.about.com>, 2009).

”... Entreprenörskapets konsekvenser, t.ex. sysselsättning och tillväxt. Den andra gruppen är entreprenöriellt tänkande. Det kan gälla exempelvis kreativitet, användarorientering och uthållighet. Till den tredje gruppen hör entreprenöriella miljöer. De kan finnas t.ex. inom redan befintliga företag eller i regioner. Till den sista gruppen, entreprenöriella förlopp, kan höra organisering och tillväxt samt skapandet av nätverk.” (Nationalencyklopedin, 2009)

Entreprenören genomgår etableringsfasen och på så sätt skapas det nya företaget. Hur processen ser ut beror på vilka beslut som tas längs vägen. Vad som driver igenom dessa beslut är ett ännu utforskat område inom företagsekonomi, men Sarasvathy (2001) har bidragit med teorier som underlättar förståelsen för hur beslut formas under etableringsprocessen.

3.5 Genomgående analys av causation och effectuation

För att ge en grundläggande förklaring till vad causation och effectuation egentligen är inleds detta avsnitt med ett förenklat exempel från det vardagliga livet. Exemplet handlar om hur man går tillväga vid matlagning. Antingen följer man ett recept till punkt och pricka för att nå sitt mål, vilket är Causationmetoden. Eller så använder man det som finns i kylskåpet och improviserar fram sitt resultat, vilket är Effectuationmetoden (Sarasvathy, 2001).

3.5.1 Causation

Causationprocessen grundar sig i Kotler's marknadsföringsbok "Marketing management" (1991). Kotler (1991) menar att alla företag som ska lansera en ny produkt går igenom sex bestämda steg, dessa är följande: 1) att analysera de långsiktiga möjligheterna på marknaden, 2) att undersöka och välja målmarknad (i detta steg ingår även segmentering av marknaden), 3) att utforma marknadsföringsstrategier, 4) att planera marknadsföringsprogram 5) att organisera samt, 6) att implementera och kontrollera marknadsföringssatsningarna. Sarasvathy menar att företag som följer dessa steg etableras på marknaden efter causationmönstret, vilket förutsätter att processen går en rak väg efter planering. Under hela causationprocessen ligger fokus på det förutbestämda målet vilket alla olika beslut under etableringen är kopplade till. För att avsluta förklaringen om vad causationprocessen egentligen är, använder vi oss av Bergendahls modell som illustrerar individens causationprocess under företagsetableringen.



Figur 3.2 Individens causationprocess (källa: Bergendahl 2009, s. 35)

Modellen visar ett relativt linjärt förlopp, som utgörs av en rationell process i tre olika steg. Det inledande steget handlar om en process som grundar sig i individens medel. Detta betyder att individen vet vem han eller hon är och är därför medveten om vad som kommer att krävas för att starta projektet, samtidigt som individen har ett mål med projektet. Det andra steget handlar om kunskapen om marknaden. Beroende på hur väl individen känner till marknaden och kan förutsäga framtiden kan man här välja att utveckla en marknadsundersökning. Det tredje steget handlar om att följa upp det initiala mål och detta är det mål som individen vill uppnå med företagsetableringen (Bergendahl, 2009).

Causationmodellen förutsätter, som Bergendahl belyser i sin modell, att grundarens medel och mål är givna vid processens start. Denna teori har dock visat sig vara bristande och i praktiken ser ofta verkligheten annorlunda ut (Sarasvathy, 2001). Effectuationsteorin har därför utvecklats och anpassar sig efter dynamiken och flexibiliteten som kan krävas på dagens marknader.

3.5.2 Effectuation

Effectuationprocessen är dynamisk och flexibel. Grundaren anpassar sin målsättning efter sina givna resurser i varje steg av processen. Nätverkande är därför ofta ett viktigt inslag då nya sociala kontakter kan leda till nya affärsmöjligheter och nya målsättningar under processens gång. Enligt Sarasvathy (2001) finns det fyra principer som förklarar effectuationprocessen genom att belysa skillnader gentemot causationprocessen:

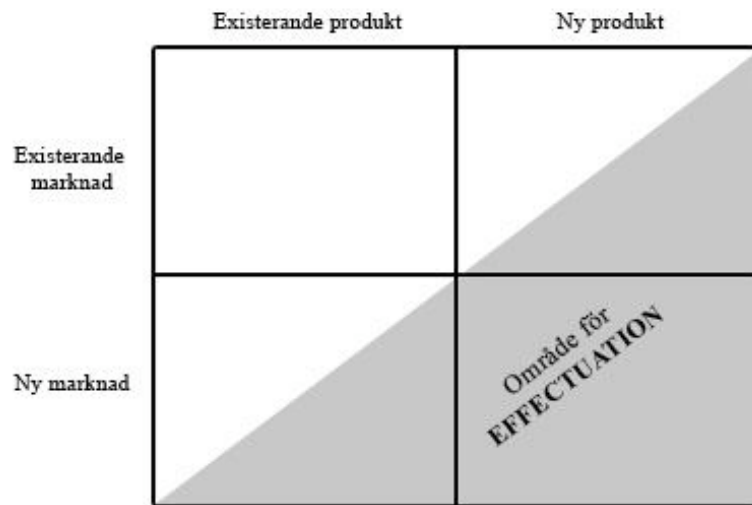
"1) *Tillåten förlust hellre än förväntad avkastning*: individen i causation fokuserar på att maximera den potentiella avkastningen, genom att välja de strategier som ger högst avkastning. Inom effectuation bestämmer individen hur mycket förlust som kan tillåtas och fokuserar därmed på att experimentera med så många strategier som möjligt, med hjälp av ett begränsat antal givna medel. Individen inom effectuation föredrar även möjligheter som kan skapa fler möjligheter i framtiden, jämfört med individen i causation som maximerar avkastningen i nutid (Bergendahl, 2009).

2) *Strategiska allianser hellre än analyser av konkurrenskraft*: I causation betonas detaljerade analyser av konkurrenskraft. I effectuation betonas strategiska allianser, genom intressenters engagemang. Detta tillvägagångssätt reducerar osäkerheten (Bergendahl, 2009).

3) *Exploatering av oförutsedda händelser hellre än exploatering av den kunskap som redan finns*: Causation är att föredra när kunskap redan finns, exempelvis sakkunskap om en ny och speciell teknologi. Effectuation är mer fördelaktigt vid exploatering av oförutsedda händelser som uppstår oväntat över tid (Bergendahl, 2009).

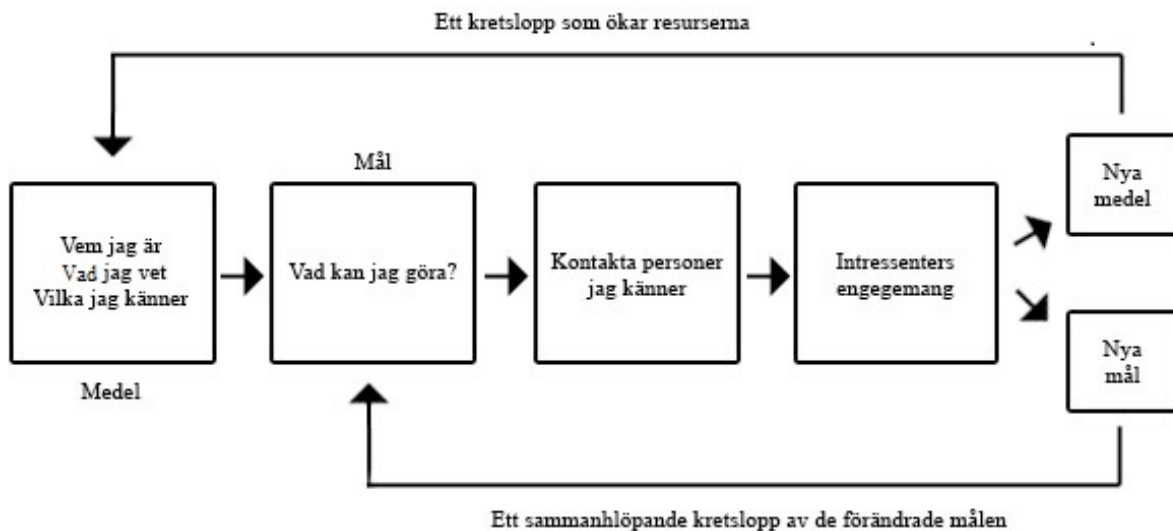
4) *Påverka en oförutsägbar framtid hellre än förutbestämda mål*: Causation fokuserar på de delar av en osäker framtid som är möjliga att förutsäga. Logiken som ligger bakom causationprocesser är: *Vi kan i hög grad förutsäga framtiden, vi kan påverka den*. Effectuation fokuserar istället på de delar av en oförutsägbar framtid som är möjliga att påverka. Logiken bakom effectuationprocesser är: *Vi kan i hög grad påverka framtiden, vi behöver inte förutsäga den.*" (Bergendahl, 2009)

Med detta givet, kan vi konstatera att effectuationprocesser är mer till för grundare av nya företag på oexploaterade marknader där framtiden är oförutsägbar. Figuren nedan påvisar var effectuationprocessen är mest användbar.



Figur 3.2 Område för effectuation (källa: Bergendahl 2009, s.40)

För att avsluta förklaringen om vad effectuationprocessen egentligen är använder vi oss av Sarasvathys (2005) modell om effectuationprocessens varierande karaktär i hänsyn till medel och mål över tid.



Figur 3.3 Effectuationsprocessens föränderliga karaktär vad gäller både mål och medel över tid (källa: Sarasvathy och Dew 2005, s. 391)

Enligt denna modell börjar individen med att göra en nulägesanalys, och ser utifrån den sina möjligheter. Individen tar sedan hjälp av sitt sociala nätverk att skapa nya affärsrelationer som kan leda till både nya medel och nya mål. Detta leder till att företaget får mer resurser samtidigt som det expanderar. I denna modell finns även två olika kretslopp, kretsloppen grundar sig i intressenternas engagemang för entreprenörens produkt eller tjänst. I det första kretsloppet utökas resurserna i företaget, som ett resultat av det expanderande nätverket. Det andra kretsloppet beskriver hur entreprenörens olika mål blir till specifika mål. När målen slutligen är utformade skapas nytt utbud, vilket i sin tur leder till att nya marknader skapas (Sarasvathy & Dew, 2005).

För att få en ytterligare kontrasterande bild mellan causation och effectuation förklaras de övergripande motsatserna i tabellform. Med denna tabell kommer även det empiriska materialet i denna uppsats att analyseras i analysavsnittet, resultatet av detta presenteras senare i slutsatsen.

Särskiljande kategorier	Causationprocessen	Effectuationprocessen
Vad som är givet	Målet är givet.	Enbart ett antal medel eller redskap är givna
Urvalskriterium vid beslutsfattande	Göra ett val mellan olika medel för att uppnå det givna målet. Selektionskriterium baserat på förväntad avkastning. Målberoende: Valet av medel avgörs av vad som kännetecknar det mål som individen vill uppnå och hans eller hennes kunskap om möjliga medel.	Göra ett val mellan möjliga mål, som kan skapas med hjälp av givna medel. Selektionskriterium baserat på tillåten förlust och acceptabel risk. Individberoende: Specifika medel är givna, valet av mål avgörs av individens karaktärsdrag och hans eller hennes förmåga att upptäcka och använda sig av oförutsedda händelser.
Typ av exploatering	Utmärkt för att exploatera känd kunskap.	Utmärkt för att exploatera oförutsedda händelser.
Vilken kontext som är relevant	Användbar i statiska, linjära och oberoende miljöer.	Antagligen användbar i dynamiska, icke-linjära och ekologiska miljöer där nyskapande frodas.
Bedömning av framtiden	Fokus på de delar av en osäker framtid som är möjliga att förutsäga.	Fokus på de delar av en osäker framtid som är möjliga att påverka.
Grundläggande logik	Vi kan i hög grad förutsäga framtiden, vi kan påverka den. Logiken bygger på förutsägelser av framtiden.	Vi kan i hög grad påverka framtiden, vi behöver inte förutsäga den. Logiken bygger på att det inte går att förutsäga framtiden.
Utfall	Marknadsandel i existerande marknader genom konkurrensstrategi.	Nya marknader skapas genom allianser och andra kooperationsstrategier.

Figur 3.4 Motsatserna mellan causation och effectuation. (källa: Bergendahl 2009, s. 38)

Tabellen visar att etableringen i en causationprocess har givna mål och medel, dessa mål och medel använder sig företaget av under hela etableringsprocessen och ändras inte. Causationprocessen sker ofta vid exploatering av känd kunskap om marknaden eftersom detta underlättar att förutsäga framtiden. Effectuationprocessen präglas av att ha givna medel men föränderliga mål som påverkas av händelser under etableringsprocessens gång. Effectuationprocessen sker därför ofta för att exploatera oförutsedda händelser.

Genom att en koppling gjorts mellan Sarasvathys (2005) teorier och nya marknader tillsammans med företagsetablering och entreprenörskap, är det nu dags att gå vidare till empiridelen av denna uppsats.

4 Empiri

I detta avsnitt redogörs det inledningsvis för hur den svenska dryckesmarknaden idag ser ut, därefter följer den primärdatainsamling som har framtagits. Datainsamlingen är samlad från grundarna från de tre fallföretagen och presenteras med identisk struktur för att underlätta förståelse.

4.1 Allmänt om den svenska dryckesmarknaden

Sverige har idag ett väldigt stort utbud av drycker. Detta gör att konkurrensen har hårdnat och därmed är pris samt differentiering idag mycket viktigt för överlevnad på marknaden. På den svenska dryckesmarknaden finns det idag c:a 1200 artiklar och en stor dagligvarubutik som t.ex. ICA Maxi tar in c:a 250 stycken (Hvalgren, 2009). Detta betyder att endast ungefär en femtedel av alla dryckesartiklar tas in till större butiker. Därför är varumärkesstrategierna för samtliga varumärken av stor betydelse för att slåss om en plats på hyllan. Att dryckesföretagen satsar en stor del av sin budget på marknadsföring är livsviktigt för företagens överlevnad. Med så pass många konkurrenter som det idag finns på marknaden gäller det inte bara att differentiera sig, utan även skapa medvetenhet hos konsumenterna och göra sitt varumärke top-of-mind (Armstrong & Kotler, 2007) hos målgruppen.

I våra ögon, som studenter, ser vi ett ständigt förnyande av drycker på hyllorna hos återförsäljarna. Enligt våra uppfattningar känns den svenska dryckesmarknaden exploaterad och svårpenetrerbar. Det kommer därför att bli väldigt intressant att se hur grundarna för företagen som vi intervjuar tänkte vid kritiska beslutstaganden under respektive företagsetablering.

4.2 Fall 1: Företaget Turkos

Turkos är ett företag som producerar och säljer energidrycker på den svenska dryckesmarknaden. Företaget grundades år 2004 och produkterna går idag att hitta i butiker främst i Skåne. Turkos antrade en mogen marknad vid sin etablering och har lyckats differentiera sig bland annat med hjälp av att vara rättvisemärkt.

4.2.1 Bakgrund och affärsidé

Alberto är 31 år gammal och grundade företaget Turkos tillsammans med två kollegor, han har tidigare studerat nationalekonomi vid Lunds universitet. Vid sidan av studierna drev Alberto en restaurang tillsammans med några vänner, och med denna verksamhet kom han i kontakt med grossistverksamheter vilket skapade ett intresse för inköp och förhandling. Detta ledde i sin tur vidare till ett nytt business to business-företag som går ut på att Alberto importerar produkter från Thailand som han säljer vidare till restauranger och caféer. Denna verksamhet driver han fortfarande. Fallföretagets grundidé skapades under en semester i Thailand, då Alberto och en kompis satt på en bar och drack whiskeydrinkar som de blandade ut med små, numera marknadsledande konkurrentflaskor. Plötsligt bland drinkarna slogs Alberto av tanken att det inte var en snygg produkt, att den inte heller smakade särskilt gott och att den var alldeles för dyr. Då insåg han att lösningen var att erbjuda en snyggare produkt till ett "behagligt pris".

4.2.2 Rollista och funktioner

Företaget grundades av tre personer Alberto, Francesco och Marco men i dagsläget är bara Alberto kvar på Turkos, dock har flera andra kommit in i organisationen under tiden och idag är de fem stycken totalt:

- Alberto, vår intervjurespondent, en av grundarna och idag VD för företaget samt ansvarig för produktutveckling.
- Paulo har ett eget webbproduktionsbolag och tar hand om design och formgivning.
- Valentino är teamleader i ett annat stort svenskt företag och har hand om försäljning mot handeln.
- Alessandro har ett eget media/eventbolag och har hand om mediakontakter och nattklubbsförsäljning.
- Enzo är äldre än de övriga och kom in lite senare i organisationen efter att ha sett brister i företaget. Enzo som har egen konsultfirma har många erfarenheter, från bland annat styrelsearbeten och har därför insikt i organisationsarbete. Han har hjälpt dem att inse behovet av nytt rutinarbete och genomfört strukturella förändringar som omformat organisationen mot en stabilare hållning. Enzo har även verkat som ekonomisk stöttepelare och hjälpt till med finansiering.

Personerna i företaget bidrar med olika spetskompetenser vilket minskar behovet av outsourcing och externa konsultuppdrag, arbetsuppgifter och ansvarsområden har därmed även fördelats problemfritt. Alla involverade har egna verksamheter eller arbeten vid sidan om företaget, eftersom företaget inte genererar tillräckligt med inkomster. Idag är inga anställda, utan alla är delägare av företaget för att undvika utbetalning av löner och skatter. Pengarna som går in i företaget lägger de istället ned på att utveckla företaget, vilket tyder på den långsiktiga ambitionen. De vill inte vara en lågprispressare som försöker tjäna snabba pengar. Att ingen av de involverade i Turkos hade några erfarenheter av dryckesbranschen ser Alberto som en fördel, då man inte riskerar att bli låst av tidigare tankebanor, och förhoppningsvis att kreativiteten tillåter fler nya och intressanta idéer.

4.2.3 Mål

Företaget Turkos har präglats av en kortsiktigare målsättning som fokuserat på de närmsta månaderna snarare än de kommande åren. Turkos första och enda mål var till en början att etablera sig inom klubbvärlden. Efter att Turkos lyckats få ut sina produkter på flertalet klubbar i Lund märkte de att det inte var en tillräckligt lukrativ marknad. Ett nytt mål sattes om att nå ut till butikshyllorna i dagligvaruhandeln. Efter vidare expansion runt om i Skåne märkte Alberto med kolleger hur tids- och energikrävande allt försäljnings- och distributionsarbete var. Nästa stora mål blev att finna en stor distributör som de kunde lasta över allt detta arbete på. Under i stort sett hela verksamhetstiden har Turkos även haft produktmål om att differentiera sin produkt. Det första målet var att få igenom en Fair Trade certifiering vilket de lyckats med. Ett senare mål har varit att differentiera sig ytterligare genom att erbjuda en lightversion, kallad ”Slim”, vilket de fortfarande arbetar med.

4.2.4 Affärsplan

Företaget Turkos använder sig av följande verktyg: ettårsbudget, likviditetsbudget och ekonomisk plan. De har även försökt arbeta med två- och treårsbudget men det har tagits på mindre seriös nivå, och för Turkos har detta inneburit ett slumpmässigt planerande vad gäller siffror. Fokus har legat på en tre månaders plan med närliggande mål och uppgifter. Planering och strategier är nära sammankopplat med finansiering. Banker och andra långgivare måste kunna se att verksamheten är seriös och att det finns en struktur innan de kan bevilja lån, berättar Alberto. Enzo har spelat stor roll för planeringen och strukturen i företaget, tack vare hans slumpmässiga entré har han förbättrat och effektiviserat det organisatoriska arbetet inom

företaget. Behovet av planering har ändrats i och med utvecklingen av Turkos, och nu när en stor distributör tar över arbete minskar behovet av affärsplan inför riksetableringen. Tidigare hade Turkos utgått från att de själva skulle åka runt och sälja in och distribuera produkten till handeln. Alberto uttrycker att likviditetsbudgeten varit av stor betydelse under etableringen fram tills idag.

4.2.5 Etableringen

Först var tanken att försöka hålla produktionen i Thailand, men eftersom det inte finns någon utvecklad aluminiumtillverkning där flyttades tillverkningsplanerna till Europa, vilket ledde till att Turkos lyckades hitta en mindre och samarbetsvillig tillverkare. Detta har tillåtit dem att testa sina produkter fram och tillbaka vid framtagning och utveckling av produkter, trots att de är en mindre kund jämfört med de större konkurrenterna.

”Att etablera sig på en marknad som främst domineras av en global aktör kändes riskabelt, framförallt när man inte har mycket pengar att lägga på marknadsföring”. (Alberto, 2009)

Rädslan var att de inte skulle få något mottagande på marknaden över huvudtaget. Turkos utger sig för att erbjuda en premiumprodukt, och då gäller det att leva upp till det med allt vad det innebär, främst marknadsföring. Det egna insatta kapitalet på 100 000 kronor vardera var vad de riskerade rent ekonomiskt vid etableringen, och de värsta som kunde hända var att de skulle behöva sälja ut allt under inköpspris, enbart för att få tillbaka så mycket som möjligt och då kunna likvidera bolaget. Alberto berättar för oss att en vanlig väg ut på marknaden för nya energidrycker är att gå via nattklubbar genom att baren använder produkten som utblandning i drinkarna, en passande miljö med en passande publik. Detta var även företaget Turkos första distributionskanal, tack vare att de hade kontakter inom klubbverksamheten i Lund. ”Det svåraste är att sälja in produkten till det första företaget, efter att det första företaget har tagit in produkten blir det lättare att börja förhandla med nästa” förklarar Alberto. ”Därför får man nästan bjuda på första referensen” Nästa steg var att få in produkten i dagligvaruhandeln. Efter intensiva förhandlingar antog en närliggande ICA butik företaget Turkos produkt, och genom att kunna referera till en handlare blev det lättare att övertala nästa. Idag är företaget Turkos etablerat endast i Skåne men förhandlar just nu med en större återförsäljare som ska hjälpa Turkos att distribueras över hela landet. Alberto får då

möjligheten att fokusera på det han egentligen intresserar sig för; produktutveckling och leverantörer.

4.2.6 Influenser

En självklar och ständig influens sedan början av etableringen är de övriga marknadsaktörerna och deras produkter. Turkos strategi har varit att se efter vad som erbjuds, och försöka göra något bättre av det. Även samarbetspartners, kolleger och kunder har influerat i olika steg av processen. ”Man plockar idéer lite här och var och försöker inte uppfinna hjulet på nytt” säger Alberto. Det finns en hemsida om dryckesbranschen som Alberto använder sig av på regelbunden basis, där uppdaterar han sig ofta om vad som händer i branschen och har väl påverkat en del, säger han. En betydande influens som lett vägen fram till Turkos kanske främsta konkurrensfördel är läskedrycken Ubuntu som var den första läskedrycken att "Fair Trade" märkas. Efter det förstod Turkos att det överhuvudtaget gick att få sina dryckesprodukter märkta. Iden togs dock först på allvar då en tidigare student skrev uppsats om företaget och lobbade för iden om att ”Fair Trade” märka produkten. Idag är Turkos den enda energidrycken som är "Fair Trade" märkt på den svenska dryckesmarknaden.

4.2.7 Affärsmöjligheter

Affärsiden har inte ändrats sedan dess födsel i Thailand. Nya aspekter har dock kommit in i verksamheten vilket skapar nya möjligheter till att utvecklas och expandera. Ett exempel är den Facebookgrupp som startades av en praktikant inom företaget, gruppen har idag cirka 300 medlemmar och har hjälpt öka varumärkeskännedomen. Vidare väcktes det miljömedvetna tänket av slumpmässiga faktorer, vilket senare visades bli en konkurrensfördel för Turkos.

”Dock är meningen att produkten ska kunna stå sig vare sig "Fair Trade" märkt eller ej”
(Alberto, 2009)

poängterar Alberto. Efter att Alberto hyrt lokaler av Enzo skapades nya utvecklingsmöjligheter genom att välkomna Enzo in i företaget. Tack vare Enzos ankomst har det dagliga rutinarbetet och den organisatoriska strukturen i sin helhet förbättrats. Att växa in i dagligvaruhandeln blev en ny möjlighet för Turkos, då den tidigare tänkta planen endast var att etableras bland nattklubbarna.

4.3 Fallföretag 2: Rosa

Rosa är ett nystartat dryckesföretag som producerar vitamindrycker enligt eget framtaget recept. I april 2008 lanserade Rosa sina drycker på den svenska marknaden. Det finns fyra olika smaker och en femte kommer ut i butik i januari 2010. Rosa går idag att hitta på över 4000 försäljningsställen såsom dagligvaruhandel, 7-elevenbutiker, Apoteket, cafeér och restauranger. Med sin nytänkande produkt inträdde Rosa på en ny marknad.

4.3.1 Bakgrund och affärsidé

Det är hösten 1996 och den globala hälsotrend som råder idag har börjat synas mer och mer. Carl-Gustaf, numera produktutvecklare på Rosa får, genom sin goda vän Carl-Philip, med kontakter inom reklamvärlden i Hollywood, höra om den nya trendiga drycken som ”alla” dricker borta i USA. Den här drycken var ett så kallat vitaminvatten. Carl-Gustaf och Carl-Philip konstaterar att något liknande på den svenska marknaden saknas. På den svenska marknaden kunde man hitta antingen vatten eller söta läskedrycker. Visserligen fanns lightprodukter att hitta i kylskåpet men då innehållande sötningsmedel som aspartam, vars bieffekter är okända. De hade alltså hittat ett glapp, ett ointroducerat produktsegment med en obesvarad efterfrågan. En idé om en dryck som skulle vara ett smartare alternativ till läsk, innehållande mindre socker kombinerad med funktionalitet men fortfarande väldigt god, hade väckts.

De två unga herrarna bestämde sig för att utveckla idén vidare. För att undersöka möjligheterna till att framställa en sådan produkt de hade i åtanke behövde de ytterligare kunskap. Väl passande arbetar Carl-Gustafs pappa Gustaf-Adolf som överläkare med specialist inriktning på människans ämnesomsättning. Gustaf-Adolf kom till stor hjälp med sin breda kunskap om människokroppen vid framtagningen av ett recept.

Så småningom upptäckte de även att de skulle behöva hjälp med utformning av produkterna. Ganska snart, ungefär ett halvår efter att idén väckts, anslöt Daniel med bakgrund inom reklambranschen. Daniel var den som utvecklade designen på Rosas produkter tillsammans med olika experter inom hans kontaktnät.

4.3.2 Rollista

Rosa har idag ett 40-tal delägare, som har bidragit med kapital och kompetens. Dessa delägare har tillkommit över tiden, men det är fyra ”kärngrundare” som varit med från allra första början och de jobbar med företaget än idag.

- Carl-Gustaf, vår intervjurespondent, är 31 år gammal och har en utbildning inom ekonomi. Innan företaget Rosa grundades arbetade han i Spanien och han är fortfarande delägare i andra företag. Carl-Gustafs position inom företaget är idag *business development*.
- Carl-Philip är 38 år gammal. Han arbetade tidigare som advokat och är idag VD för Rosa.
- Dr Gustaf-Adolf är 57 år gammal, utbildad läkare och specialist på människans ämnesomsättning. Han var med och utvecklade receptet för produkterna. Dr Gustaf-Adolf arbetar fortfarande som överläkare men är med i utvecklingen av Rosas produkter.
- Daniel är 40 år gammal. Daniel arbetade tidigare inom reklambranschen. Han ansvarar i dagsläget för försäljning inom Sverige.

Företaget Rosas framgångsrika etablering motiverade grundarna att sluta tidigare jobb och börja arbeta heltid med Rosa. De pengar som kommer in i företaget återinvesterar de i företagsutveckling vilket speglar deras långsiktiga ambition.

4.3.3 Mål

För att kunna ta steget från utveckling av produkt till att förbereda en lansering behövdes kapital. Carl-Gustaf förklarar att det alltid är vissa svårigheter med att få ihop kapital men alla de fyra inblandade hade en gemensam målsättning att endast ta in folk som kunde bidra med något till produkten. Dessa bidrag kunde vara nätverk, kunskap och så vidare, de potentiella delägarna skulle med andra ord kunna vara aktiva inom företaget för att få satsa pengar, detta för att undvika frånvarande delägare.

Ett tidigt mål som Rosa hade var att sälja in sina produkter både servicehandeln och dagligvaruhandeln, ett specifikt mål som Rosa alltid strävat efter var att sälja till 7-eleven butiker. Carl-Gustaf förklarar dock att 7-elevenbutiker har begränsade hyllplatser och att de därför aldrig skulle ta in en, för konsumenten, okänd produkt. För att kunna uppnå det

långsiktiga målet om att säljas på 7-elevenbutiker hade de ett tidigare mål. Den självklara vägen in på marknaden var enligt Carl-Gustaf caféer.

”När man säljer in produkten till caféer förhandlar man med enskilda säljare vilket gör säljprocessen lättare. Sen har caféer ofta relativt få drycker i jämförelse med dagligvaruhandel vilket medför bra produktsynlighet.” (Carl-Gustaf, 2009)

Det mål Rosa satte upp var att lyckas sälja produkterna till caféverksamheter inom ett år för att sedan satsa på dagligvaruhandel. Till Rosas förtjusning ändrades tidsmålet angående dagligvaruhandel, då de fick chansen att komma in på den marknaden tidigare än planerat.

4.3.4 Affärsplan

Efter att idén väckts behövdes pengar för att utveckla en prototyp. Det första kapitalet i företag Rosa var grundarnas privata investeringar. Carl-Gustaf berättar att de var de pengar som han hade över, i princip allt förutom det han behövde för att överleva just den månaden.

Företaget Rosa har sedan etableringen använt sig av en tvåårig ekonomisk budget. De planerade att gå break-even efter ett år vilket de även gjorde. Rosa planerade även att bli ledande i Norden i sitt segment inom tre till fyra år efter etableringstillfället. Än så länge ser det bra ut, och de är egentligen ensam i sitt segment med ingen egentligen stor konkurrent utan endast fåtal konkurrenter såsom Ramlösa Balans.

Innan etableringen använde sig Rosa av marknadsundersökningar. Med hjälp av undersökningsföretag testades konsumentintresset. De använde sig av fokusgrupper som fick testa liknande amerikanska produkter, för att de på bästa sätt skulle kunna anpassa de egna produkterna till den svenska marknaden. Kvantitativa undersökningsmetoder användes även för att mäta efterfrågan på vilka olika funktioner på dryckerna som ansågs intressanta. Med marknadsundersökningarna kan man visa för kunder att det finns ett intresse för produkterna, man framstår som professionell förklarar Carl-Gustaf.

4.3.5 Etableringen

Carl-Gustaf beskriver inte många kritiska stunder under etableringen. Det han nämner är dock de svårigheter de hade i början att hitta folk som var beredda att lägga ner heltid på arbetet

med Rosa. Efter det att Daniel kom in i företaget, ungefär ett halvår efter det att grundidén väckts, har det dock inte förekommit några tveksamheter.

Rosa hade ingen i förväg bestämd säljkontakt men med duktiga säljare och en intressant produkt fick de napp hos caféer. Rosas första säljkanal var alltså via caféer, där kunderna snabbt tog till sig Rosas produkter och intresset spreds vidare. En aktör som fick höra om Rosas produkter var Apoteket, och snart fanns dryckerna att köpas i deras butiker runt om i landet.

Grundarna, som hade planerat att sälja in produkterna till dagligvaruhandel först efter ett år, blev överraskade när en dagligvaruhandel självmant kom till dem och frågade efter att få sälja deras produkter. De började då sälja in till dagligvaruhandel och de goda referenser de hade från tidigare återförsäljare skapade en kedjeeffekt som hjälpte till att lyckas sälja in produkterna till många nya butiker.

Efter mycket ”tjat” som Carl-Gustaf uttryckte det, och framgången hos dagligvaruhandeln samt annan servicehandel, valde 7-eleven att ta in produkterna i sina butiker. I samband med den snabba expansionen insåg grundarna att de skulle behöva anställa fler personer än vad de tidigare beräknat. De hade egentligen tänkt ha två stycken anställda första året och Carl-Gustaf, som bara hade tagit lite ledigt från sitt befintliga jobb, blev kvar på Rosa på heltid.

Utmed etableringsprocessen har de spridit sig geografiskt. De började i Stockholm på Östermalm och fortsatte till nästa stadsdel. Sedan följde de efter sina kunder i Stockholm även på sommaren. Då började de sälja produkter i Skåne och Göteborg och på så sätt har de spridit sig vidare genom landet.

Företag Rosa har fått ett framgångsrikt mottagande hos kund och växer i skrivandes stund med framfart. Företaget har 16 anställda men hela tiden kommer fler in. I nuläget finns Rosas drycker utbredd över hela Sverige men även i Norge, Finland, Danmark, Holland, Grekland och Italien.

4.3.6 Influenser

Rosa har genom hela etableringsprocessen fått influenser från de amerikanska vitamindryckesföretagen som haft stor framgång på sin geografiska marknad. Detta har medfört säkerhet och en stark tro på produktens potential hos Rosas grundare.

4.3.7 Affärsmöjligheter

En oerhört betydande affärsmöjlighet som dök upp slumpmässigt var deras kontakt med Apoteket. Det var en av delägarna som träffade en ledande person inom Apoteket på en middag. På middagen berättade delägaren om Rosas produkter och en kontakt med Apoteket sattes snabbt ihop. Apoteket fattade intresse för produkterna och snart började de säljas inom Apoteketkedjan.

Varje gång Rosa har fått en möjlighet att sälja sina butiker hos en återförsäljare har det varit oerhört viktigt för dem att de säljer bra. Säljer man dåligt så har man förbrukat sin chans, därför har de lagt ner mycket arbete på att se till att det fungerar bra på de ställen de säljer sina produkter. ”Det är viktigt att ens produkter har en bra placering i hyllorna”, berättar Carl-Gustaf.

Affärsmöjligheter som Rosa även utnyttjar är de sponsringstillfällen som uppstår. Stockholm Open är ett exempel på ett viktigt sponsringstillfälle där de fick synlighet i ett mycket bra sammanhang och nådde ut till många konsumenter.

Carl-Gustaf berättar att i första fasen i etableringsprocessen fattade de beslut mer på känsla, dök en möjlighet upp så hoppade de på den. De hade inga större beslutsprocesser och branschkunskapen var låg.

”Vi visste inte vad en kampanj på 7-eleven skulle kosta, vi hade ingen aning. Från början gjorde man allt själv”. (Carl-Gustaf, 2009)

Nu har de utvecklat branschkunskap och även anställt personer med stor erfarenhet inom dryckesbranschen. Därmed har de blivit mer medvetna om vilka sammanhang de vill förekomma i. Eftersom Rosa nu är ett relativt etablerat märke i Sverige har de fått större affärsmöjligheter i sin utveckling av företaget. De har allt eftersom utvecklat en tanke om hur

de vill jobba, och kan därefter välja var/hur de vill satsa. Carl-Gustaf berättar även att de vågar satsa mycket mer nu än de gjorde tidigare, just för att det nu finns mer branschkunligt folk inom företaget och givetvis det faktum att de fått sådan god respons hos konsumenterna.

Utöver en pågående expansion arbetar Rosa med produktutveckling, som tidigare nämnts kommer en femte smak ut på marknaden inom en snar framtid. Från etableringsprocessens början har det gått väldigt bra för företaget, och de ser ljusst på framtiden. VDn uttrycker sig om företagets framgång enligt följande:

”Vi startade från noll och har på sjutton månader lyckats nå en betydande försäljning med hjälp av viktiga distributionskanaler. En viktig del till framgången är förutom produkternas innehåll även koncept och design...” (Carl-Philip, 2009)

4.4 Fall 3: Företaget Orange

Orange är ett företag som producerar och säljer smoothies på den svenska dryckesmarknaden. Företaget grundades år 2004 och säljer idag smoothies över hela Sverige. Företaget Orange var ett av de första smoothieproducerande företag som etablerades i Sverige och agerar därför på en relativt ny marknad.

4.4.1 Bakgrund och affärsidé

Charles är 39 år och kommer ursprungligen från Storbritannien och grundade företaget Orange. Charles är utbildad till civilingenjör och år 1999 till 2002 arbetade han som försäljningsingenjör i London. Han flyttade till Sverige år 2002 tillsammans med sin fru Camilla efter att ha tröttnat på karriären som försäljningsingenjör. När de väl kom till Sverige började Charles med att importera nyttiga drycker från Storbritannien. Detta höll på i två år och år 2004 startades Orange upp tillsammans med Charles fru och affärsängeln Mette-Marit från Norge. Företaget Oranges affärsidé skapades efter en frustration av att importjobbet inte fungerade, eftersom märken från Storbritannien inte förstod sig på den svenska marknaden. Affärsängeln från Norge försedde det nystartade företag med kapital medan Charles och Camilla gjorde grovjobbet som behövdes. På Oranges hemsida berättar Charles och Camilla med sina egna ord hur företaget startades upp:

”Vi befann oss på tåget, trängda mellan medpassagerare som sardiner i en burk, när det plötsligt slog oss. Vi borde inte pressa medtrafikanter. Vi borde pressa frukt. Och vi borde inte göra det här ombord på 7:41 tåget till London Bridge, med stopp vid Vauxhall Bridge och Tulse Hill, vi borde göra det i Sverige. Så utrustade med några noga utvalda jordgubbar, ett dussin fasta mangos och ett antal söta bananer flyttade vi vårt läger norrut och uppfann vårt medel mot det moderna livets stress. Orange smoothie. Våra svenska vänner sa ingenting. Dom började bara dricka. Vi förstod att något var på gång. Nu kommer vi aldrig hem igen. Nu är det här hemma. Det här är Orange.” (Charles, 2009)

4.4.2 Rollista och funktioner

Företaget Orange grundades av tre personer, Charles, Camilla och Mette-Marit, idag äger vardera grundare en tredjedel av företaget. Företaget har nu totalt sju anställda exklusive grundarna.

- Charles, vår intervjurespondent, är som nämnt tidigare en av grundarna och är idag VD för företaget. Vid etableringen ansvarade Charles för försäljningen.
- Camilla är Charles livspartner och kollega. Camilla ansvarade för produktutveckling och logistik vid etableringen, detta är även hennes huvuduppgifter i dagsläget.
- Mette-Marit, som nämnts tidigare, är den person som har gjort hela etableringen av Orange möjlig. Utan hennes kapital och insikter hade etableringen inte varit möjlig. Idag fungerar Mette-Marit som konsult till företaget.

De viktiga beslut som tas i företaget måste godkännas av samtliga grundare innan de fastställs.

4.4.3 Mål

Att distribuera så mycket som möjligt sattes upp som huvudmål. Genom detta skulle företaget få ut varumärket på marknaden och även ha möjligheten att sälja in sig hos en större distributör som kan ta över distributionsarbetet. Samtidigt hade de ett finansiellt mål, att gå break-even redan under första året. Detta bevisades dock svårare än vad Charles och Camilla trott från början, och det skulle kräva bra mycket mer investeringar och tid för att både gå med vinst samt tillhandahålla ett välkänt varumärke. Grundmålen har dock aldrig ändrats utan Orange arbetar hela tiden för att distribuera till fler återförsäljare och arbetar fortfarande för att göra varumärket mer välkänt. Däremot har förståelsen för hur man skall nå målen i

framtiden ändrats, och man är idag mer medveten om hur mycket tid och resurser saker och ting tar.

4.4.4 Affärsplan

Vid etableringen formades en femårig affärsplan som förnyas efter behov, men grundläggande är den fortfarande densamma som den var när den formades. I denna affärsplan ligger fokuset främst på kommunikation, vägen in på marknaden samt att försäkra sig om att Oranges målgrupp gillar vad som produceras. En solid affärsplan är av största vikt när man arbetar med investerare, menar Charles. Det räcker inte med att den är välkonstruerad, den behöver även definiera vad som är skillnaden, det speciella och bättre med produkten. Oranges affärsplan har hjälpt företaget att definiera följande:

- Kommunikation
- Push and pullstrategi
- Det väsentliga med varumärket
- Strukturering för tillväxt
- Förståelse för konkurrenter
- Demonstrera finansiella inkomster
- Förstå den kommersiella hållbarheten på marknaden
- Förstå den kommersiella hållbarheten hos återförsäljarna
- Identifieringen av unika och kostnadseffektiva vägar för att etablera en effektiv kanal till marknaden

Vid etableringen ansågs det att ingen marknadsundersökning behövdes, baserat på den erfarenhet Charles hade fått med importjobbet. Han hade redan insett att det fanns en aptit på den svenska dryckesmarknaden för smoothies.

4.4.5 Etableringen

Etableringsprocessen för företaget Orange har varit relativt linjär och de har inte behövt planera om någonting. Företaget visste att de med hjälp av externa distributörer skulle nå ut till sin målgrupp och få den uppmärksamhet de ville. Ett av problemen som Orange hade till en början var alltså att lyckas inleda ett avtal med en väletablerad distributör. Detta överkoms, som nämnt tidigare, med en välutformad marknadsplan och det tog inte särskilt lång tid innan ett affärsavtal tecknades och Oranges produkter började distribueras. Det fanns dock även

interna problem i etableringsprocessen, där det största var finansiering. Charles har bevittnat många nystartade företag som fallit i tron på att bara produkten i sig är det viktiga. Genom att satsa allt Charles och Camilla hade, tillsammans med lån samt med hjälp av Mette-Marit, lyckades Orange även överkomma detta problem.

”När man satsar allt man äger tvingas man arbeta extra hårt och fokuserat, i pressande situationer kan vad som helst påverka dig vilket betyder att det finns väldigt små rum för misstag. Naturligtvis lär man sig av varje situation och man fattar bättre och bättre beslut under resans gång, vilket förbättrar ens affärssinne samt personlig utveckling.” (Charles, 2009)

4.4.6 Influenser

Företagen Red Bull och Innocent drinks har varit Oranges två största influenser under etableringsprocessen. Red Bull är ett energidrycksföretag och tillverkar alltså inte samma typ av dryck som Orange. Charles blev dock väldigt inspirerad av deras framgång. Att tillverka en så pass enkel produkt med hjälp av god marknadsföring har gjort Red Bull till ett av världens största varumärken. Innocent drinks är ett företag som tillverkar samma produkt som Orange. De har lyckats erövra den engelska marknaden, men har inte lyckats penetrera den svenska. Orange har influerats av deras miljöengagemang samt det faktum att produkterna är hälsovänliga.

Dessa två företag har hjälpt Orange att forma sin varumärkesstrategi och utgångspunkt för kommunikation. Men Orange har genom en unik marknadsföring lyckats differentiera sig på ett sätt att det nästan är omöjligt för nya företag att kopiera deras märke.

4.4.7 Affärsmöjligheter

För Företaget Orange har ytterst få affärsmöjligheter uppstått. Detta kan bero på att inga nyttiga slumpmässiga relationer har dykt upp under resans gång. Det kan även bero på att de tre ägarna har stor tro på sig själva och att de vet att de gör vad som krävs för att hålla företaget igång. Charles stora erfarenhet har varit grunden för Oranges framgång. Charles menar att det är väldigt svårt för utomstående som inte har byggt ett eget företag från grunden att veta vad som krävs. Fler investerare har dock tillkommit, men de har främst stått för kapital till företaget, då deras idéer och råd inte har varit särskilt bra, enligt Charles.

5 Analys

I detta avsnitt görs en komparativ analys av empirin, därefter analyseras empirin utifrån Sarasvathys tabell angående motsatserna mellan causation och effectuation. Tabellen återfinns i teoridelen under rubriken 3.5.2 Effectuation.

5.1 Komparativ analys

Genom att analysera de tre fallföretagen utifrån empiriavsnittet lyfter vi nedan fram grundläggande likheter och skillnader vid respektive etablering.

5.1.1 Bakgrund

Grundarna av alla tre fallföretagen har tidigare akademiska meriter samt har drivit egna företag, och detta pekar på att alla tre delar karaktärsdragen driftighet och entreprenörsanda. Både Alberto från Turkos och Charles från Orange hade tidigare verksamheter inom grossisthandel, vilket gav dem erfarenheter och kunskap om inköp, leverantörshantering och så vidare. Inspirationen till affärsidéerna hämtade både Turkos och Rosa från befintliga företag, vilka senare skulle komma att bli konkurrenter. Både Rosa och Oranges inspirationskällor var etablerade företag på utländska marknader, däremot var den svenska marknaden fortfarande outforskad för respektive produkter. Samtliga företag grundades av flera personer.

5.1.2 Mål

Till skillnad från Turkos, med sin korta tremånads planering, satte både Orange och Rosa ettåriga break-even mål. Turkos har inte haft några konkreta ekonomiska mål utan istället arbetat med befintliga resurser dag för dag. Ett mål som varit gemensamt för de tre företagen är att distribueras till dagligvaruhandeln. För att ta sig in på dagligvaruhandeln har de använt sig av olika vägar. Turkos hade sidomålet att ta sig in i nattklubbsvärlden för att skapa en kännedom hos konsument. Rosas sidomål var att sälja in sig hos caféer och därigenom skapa referenser. Både Orange och Turkos hade ett långsiktigt mål om att överlåta distributionsarbetet till större externa distributörer.

5.1.3 Affärsplan

Både Orange och Rosa har använt sig av långsiktiga affärsplaner, medan Turkos haft en betydligt öppnare planering. Att utföra en affärsplan och viss budgetering menar alla tre grundare vara av avgörande betydelse vid ansökan om ytterligare kapital, antingen via banker eller från privata investerare. Grundarna i alla företagen satsade i form av eget insatt kapital sina ekonomiska besparingar, vilket påvisar respektive grundares seriösa ambition och engagemang med företaget. Rosa är den enda av de tre aktörerna som använt sig av marknadsundersökningar.

5.1.4 Etableringen

Turkos och Rosa gick på samma sätt via mindre planlagda distributionskanaler innan dagligvaruhandeln tog emot deras produkter. Vidare hade de bägge företagen en mer komplicerad produktutveckling jämfört med Orange, vilket krävt mer kapital. Grundarna av alla tre fallföretag har i början av etableringsprocessen personligen fått sälja in sina produkter till mindre återförsäljare, även detta tyder på det engagemang och den motivation som grundare till nya företag ofta behöver. Både Turkos och Rosa startade distribution från lokal ort och har expanderat därifrån. Alla företagens produkter har bemötts väl på respektive marknad, dock har situationen varit tuffare för Turkos då de konkurrerar med större globala aktörer. Fallföretagen har influerats av befintliga aktörer med liknande produkter, vilket stärkt deras självförtroenden att våga satsa på företagen då efterfrågebilden är relativt given.

5.1.5 Affärsmöjligheter

Både Turkos och Rosa har utnyttjat oväntade affärsmöjligheter som uppstått under etableringens gång, dels i form av kontakt med värdefull kunskap vilket resulterat i nya delägare, och dels i form av externa distributionskanaler som själva kontaktat fallföretaget. Orange har istället avböjt flertalet oväntade möjligheter på grund av att de ville vara säkra på att samtliga involverade i företaget vet vad som krävs i ett nystartat företag.

5.2 Teoretisk analys

För att tolka beslutsfattandet under etableringsprocessen av de tre fallföretagen på den svenska dryckesmarknaden genom Sarasvathys (2005) teorier om causation och effectuation, använder vi oss av hennes tabell ”Motsatserna mellan Causation och Effectuation”. Med

denna analytiska metod kommer de tre olika fallföretagens etableringsprocess att klargöras enligt de sju differentieringskriterierna från tabellen, samt ge ett svar på vår problemformulering. Fallföretagen kommer att analyseras efter vardera kategori enligt tabellstrukturen.

5.2.1 Vad som är givet

För att finna vad som varit givet i de tre fallföretagen har vi analyserat svaren på intervjuguidens frågor angående företagens mål och affärsplan.

Särskiljande kategori	Causationprocessen	Effectuationprocessen
Vad som är givet	Målet är givet.	Enbart ett antal medel eller redskap är givna

Tack vare befintliga kontakter visste grundarna bakom Turkos att de kunde nyttja en befintlig distributionskanal inom nattklubbsvärlden. Detta tolkar vi som ett givet redskap, medan det långsiktiga målet om distributionskanaler fortfarande var oklart vid denna tidpunkt. Någon fast budgetplan fanns inte vid etableringen, utan vardera grundare satsade en likvärdig summa som användes efter behov. Det satsade kapitalet bevisade sig senare vara otillräckligt, och mer kapital har fått tillsättas eftersom. Alberto visste dock hur de skulle differentiera sin produkt mot den marknadsledande aktören, som inspirerade grundarnas affärsidé. Det givna i detta fall var ett långsiktigt mål om hur varumärket skulle uppfattas av marknaden. För att nå detta mål hade Turkos ett givet medel (startkapital) och ett givet verktyg (distributionskanal), vilka tillsammans ej var tillräckliga för att genomföra etablering. Detta tyder på att vad som är givet i Turkos fall både går att spåra i en Causationprocess och en Effectuationprocess.

För Rosa var i stort sett hela produktkonceptet givet då affärsidén föddes. Produktens ursprung kom från USA och i det stora hela skulle verksamheten kopieras in på den svenska marknaden. Rosa hade genomtänkta distributionsmål vid etableringsprocessens start, vilka fullföljdes enligt plan, dock tidigare och bekvämligare än väntat då försäljningsinitiativ kom externt från handeln. Med dessa faktorer givna passar Rosa, i denna differentieringskategori, klart och tydligt in i en causationprocess.

Orange fick grundidén från Charles importföretag. Charles importerade smoothies och andra drycker från Storbritannien, och med sin erfarenhet visste Charles att han skulle kunna göra en produkt som passade in bättre på den svenska dryckesmarknaden. Målet var alltså givet, men vägen dit var högst oklar. Med den erfarenhet Charles besatt, visste han vilka medel och redskap som var av vikt vid etableringsfasen. De startade med att utveckla en affärsplan för att underlätta ett avtalsskrivande med en distributör. Orange hade även startkapital, vilket underlättade i etableringen. Med endast dessa tre redskap och medel, samt det relativt oklara målet om att sälja smoothies på den svenska dryckesmarknaden, utan att veta deras direkta målgrupp samt hur stor efterfrågan var, kan Orange klassas in under en effectuationprocess inom denna differentieringskategori.

5.2.2 Urvalskriterium vid beslutsfattande

För att finna urvalskriterium vid beslutsfattande för de tre fallföretagen har vi analyserat svaren på intervjuguidens frågor om hur grundarna har nått sina mål baserat på använda medel.

Särskiljande kategori	Causationprocessen	Effectuationprocessen
Urvalskriterium vid beslutsfattande	<p>Göra ett val mellan olika medel för att uppnå det givna målet.</p> <p>Selektionskriterium baserat på förväntad avkastning.</p> <p>Målberoende: Valet av medel avgörs av vad som kännetecknar det mål som individen vill uppnå och hans eller hennes kunskap om möjliga medel.</p>	<p>Göra ett val mellan möjliga mål, som kan skapas med hjälp av givna medel.</p> <p>Selektionskriterium baserat på tillåten förlust och acceptabel risk.</p> <p>Individberoende: Specifika medel är givna, valet av mål avgörs av individens karaktärsdrag och hans eller hennes förmåga att upptäcka och använda sig av oförutsedda händelser.</p>

Karaktärsdragen hos grundarna av Turkos och deras givna medel i form av startkapital och distributionskontakter, anpassade målsättningen till att etableras inom lunds nattliv. Alberto

var själv student vid Lunds universitet och hade god kontakt med ansvariga på nattklubben Basilika. Beslutsfattandet under processen har till stor del styrts av deras tillåtna förlust och acceptabla risk på 100 000 kr per grundare. Medel och verktyg har även tillkommit i företaget via nätverkande och slumpmässiga relationer. Den slumpmässiga relationen med Enzo har spelat stor roll vad gäller kapitaltillförsel och rutinarbete. Initiativen till utlandssatsningarna kom båda från externt håll, och kan därmed ses som oförutsedda händelser som avgjort valet av mål angående marknadsexpansion. Urvalskriterierna i samtliga ovannämnda beslut präglas av en effectuationprocess.

Grundarna av Rosa fick noga selektera de medel som skulle hjälpa dem att uppfylla de mål som planlagts vid etableringens start. Nytt kapital skulle vara bundet till kompetens och engagemang. Rosas strategier med marknadsföring och försäljningsarbete anpassades efter lönsamhetsmålet om att nå break-even efter ett år, vilket gick i uppfyllelse. Rosa har varit målberoende och baserat sina beslut därefter. I denna differentieringskategori är Rosa helt i enlighet med en causationprocess.

Oranges grundare var relativt osäkra under etableringsprocessen. De utnyttjade i stort sett alla medel som de kunde få hjälp av, exempelvis affärsängeln från Norge. Under etableringen hade företaget inte någon förväntad avkastning utan ett kapital som var deras acceptabla risk. Företaget var väldigt individberoende under etableringsprocessen, Charles hade märkt att de smoothieföretag som existerade på den svenska dryckesmarknaden inte hade anpassat sig efter den svenska målgruppen och fann därför ett gap för Oranges produkter. I denna differentieringskategori passar därför Orange etableringsprocess in i en effectuationprocess.

5.2.3 Typ av exploatering

För att finna vilken typ av exploatering som passar de tre fallföretagen har vi analyserat svaren på intervjuguidens frågor om bransch, grundarnas tidigare kunskap och erfarenheter.

Särskiljande kategori	Causationprocessen	Effectuationprocessen
Typ av exploatering	Utmärkt för att exploatera känd kunskap.	Utmärkt för att exploatera oförutsedda händelser.

Eftersom att marknaden för energidrycker redan existerade hade Turkos känd kunskap om hur efterfrågebilden såg ut. Detta har gagnat dem i beslutsprocesser om val av distributionskanaler och produktutveckling. De visste att nattklubbar var en bra inkörsport och att vissa särskilda innehållsämnena hos konkurrenter kritiserats av konsumenter. Dessa kunde därför väljas bort. Men Turkos har även passat på att exploatera vissa oförutsedda händelser, såsom relationen med Enzo, idén om ”Fair Trade” märkning och utlandsexpansionen. Vikten av att välja en produkt med befintlig marknad väger tyngre än exploateringen av oförutsedda händelser i detta fall, och därför passar Turkos typ av exploatering in i en causationprocess.

Rosa fick hela sitt verksamhetskoncept från en framgångsrik aktör i USA, ett typexempel på att exploatera känd kunskap. Dock skulle konceptet appliceras på en helt ny marknad, och, trots det föregående lyckade exemplet, saknade Rosa uppfattning om hur efterfrågebilden såg ut. För att försäkra sig om att konceptet även skulle fungera på den svenska dryckesmarknaden, tog Rosa hjälp av marknadsundersökningar i form av främst fokusgrupper. Med den nya kunskapen stärktes självförtroendet och lanseringen genomfördes. Trots den oväntade förfrågan om distribution via Apoteket, som kan tolkas som en exploatering av en oförutsedd händelse, hamnar Rosa i denna differentieringskategori inom en causationprocess.

Orange fick inspiration från smoothiedrycker från Storbritannien, vilket genererade affärsidén från början. Affärsidén tyder alltså på att Orange exploaterade känd kunskap till en början. Däremot hade företaget inte en klar väg att gå för att etablera sig på marknaden, vilket betyder att de har varit tvungna att exploatera oförutsedda händelser för att förbättra företagets chanser om överlevnad. Ett exempel på en oförutsedd händelse inom företaget är affärsängeln Mette-Marit, utan hennes kapitalinsjuttning hade företaget inte existerat i dagsläget. Detta gör att företaget hamnar mittemellan causation och effectuationprocessen inom denna kategori, eftersom de både exploaterade känd kunskap och använde sig av oförutsedda händelser.

5.2.4 Vilken kontext som är relevant

För att finna vilken kontext som är relevant för de tre fallföretagen har vi analyserat svaren på intervjuguidens frågor om respektive fallföretags händelseförlopp under etableringsprocessen.

Särskiljande kategori	Causationprocessen	Effectuationprocessen
Vilken kontext som är relevant	Användbar i statiska, linjära och oberoende miljöer.	Antagligen användbar i dynamiska, icke-linjära och ekologiska miljöer där nyskapande frodas.

Sedan starten av etableringsfasen visste Turkos att de hade en färdig distributionskanal genom nattklubben Basilika, däremot var den vidare expansionen oklar. Efter produktlansering på Basilika besökte grundarna själva flera nattklubbar för att hitta ytterligare kanaler, och med referens från Basilika lyckades grundarna med detta. Detta anser vi vara ett icke-linjärt arbete och exempel på en dynamisk handlingskraft. Turkos väg till dagligvaruhandeln samt idéerna om produktdifferentieringen och Facebookgruppen skapades också av dynamiska handlingar i dynamiska miljöer. Företaget har under en senare tid letat efter en extern distributör för produkten, en sådan har de önskat och eftersökt de senaste åren, och har nu med hjälp av en utförlig affärsplan samt budgetplan lyckats finna en lösning. Detta tolkar vi som ett linjärt händelseförlopp. Majoriteten av dessa handlingar är klart präglade av dynamik och ett frekvent närvarande för nya idéer, därför passar Turkos in i en kontextuell effectuationsprocess.

Rosas etableringsprocess kan anses vara helt linjär, eftersom de vid uppstartningsfasen hade en klar plan på hur distributionsarbete samt kommunikationsplan skulle se ut. De viktigaste punkterna under etableringsprocessen var alltså färdigställda innan lanseringen och följdes därefter grundligt. Eftersom Rosa varit relativt oberoende av andra aktörer under etableringen kan detta alltså ses som en statisk, linjär och oberoende miljö. Detta gör att Rosa passar in under causationprocessen inom denna differentieringskategori. Något som kan ha stärkt Rosas etablering som en causationprocess är att de har varit ensamma aktörer och saknat direkt konkurrens inom en ny marknad. Hade direkta konkurrenter existerat under etableringen skulle Rosa varit tvungna att anpassa sig mer efter marknaden, och företaget hade då eventuellt följt effectuationprocessens mönster.

Orange har, som tidigare nämnts, varit tvungna att anpassa sig efter de medel och redskap som kommit upp under resans gång, och detta har lagt grunden till vilken kontext som är relevant för företaget. Inom denna differentieringskategori har Orange varit väldigt dynamiska för att utveckla etableringsprocessen och nå distribution. Man kan därför tolka den

miljö som Orange verkar inom som icke-linjär på grund av deras begränsade resurser. Charles har även varit en nyckel för nyskapandet inom företaget, detta mycket tack vare hans tidigare erfarenheter från branschen. Dock har Orange nu på sistone fått en klarare struktur på hur beslut fattas, vilket kan spåras till en causationprocess, men under själva etableringsprocessen var företaget klart och tydligt präglad av effectuationprocessens kriterier inom denna differentieringskategori.

5.2.5 Bedömning av framtiden

För att se hur bedömningen av framtiden utförts i de tre fallföretagen har vi analyserat svaren på intervjuguidens frågor om planering, affärsplan och framtidsutsikter

Särskiljande kategori	Causationprocessen	Effectuationprocessen
Bedömning av framtiden	Fokus på de delar av en osäker framtid som är möjliga att förutsäga.	Fokus på de delar av en osäker framtid som är möjliga att påverka.

Turkos framtidsplaner har sedan tidig etableringsfas präglats av kortsiktig målsättning. Alberto menar att det kortsiktiga tänket gynnar organisationen eftersom att företaget är betydligt mindre än dess konkurrenter, och att detta skapar dynamiska anpassningsmöjligheter då beslut kan fattas och verkställas snabbt. Från början av etableringsprocessen har Turkos fått göra vad de kan för att påverka sina möjligheter att utvecklas, detta har bland annat resulterat i ett hektiskt försäljnings- och distributionsarbete under expansionen i Skånes dagligvaruhandel. I och med att distributionsarbetet snart tas över av den rikstäckande distributören kommer mycket av det hektiska arbetet och planerandet att försvinna, och istället bytas ut med standardiserade uppgifter. Denna förändring tyder på att planeringsarbetet till viss mån går från en effectuationprocess mot en causationprocess inom kategorin ”bedömning av framtiden”.

Rosa är under etableringsfasen starkt präglade av en långsiktig målsättning, och en långsiktig målsättning har de även tänkt fortsätta med. Detta planerande är möjligt då Rosa har en klarare bild av framtiden, som är mer statisk och linjär till skillnad från Turkos omvärld och framtidsbild. Som ensam aktör på marknaden har Rosa alltså lättare för att förutsäga framtiden, vilket leder Rosa även i denna differentieringsstrategi, mot en causationprocess.

Till skillnad från Rosa har Orange varit tvungna att vara mer anpassningsbara. Deras målsättning var under etableringsprocessen bara att få ut produkten på marknaden tillsammans med det finansiella målet att gå break-even redan efter det första året. De hade inte använt sig av marknadsundersökning och visste inte heller sin direkta målgrupp. Framtiden var osäker och de tre grundarna satsade allt på en idé som grundades i Charles tidigare distributionsverksamhet. Grundarna ville att deras produkt skulle följa med rådande hälsotrenden, men detta som underlag var knappast tillräckligt för att kunna förutsäga framtiden. Däremot kunde de påverka framtiden med de idéer och beslut som togs under etableringen. Detta leder till att Orange, även inom denna differentieringskategori, hamnar under effectuationprocessen.

5.2.6 Grundläggande logik

För att se hur den grundläggande logiken angående fallföretagens framtidssyn har vi analyserat svaren på intervjuguidens frågor om planering, affärsplan och framtidsutsikter

Särskiljande kategori	Causationprocessen	Effectuationprocessen
Grundläggande logik	Vi kan i hög grad förutsäga framtiden, vi kan påverka den. Logiken bygger på förutsägelser av framtiden.	Vi kan i hög grad påverka framtiden, vi behöver inte förutsäga den. Logiken bygger på att det inte går att förutsäga framtiden.

Under samtalen med Alberto beskrev han att konsumenter, i generella sammanhang, har en tendens att stödja marknadens underdog, vilket i detta fall är Turkos själva. I detta resonerade går det att spåra ett förutsäggande om marknadens framtida beteende. Även i beslutet att utveckla en konkurrensfördel med en "Fair Trade" märkning kan vi tolka ett förutsäggande beteende, detta resonemang bygger på att konsumenten föredrar en produkt framför en annan på grund av etiska skäl. Detta ser Alberto som en relativt ny trend, som fortfarande är i tillväxtfas, och som kommer att bestå. Hur Turkos differentierar sig bygger alltså på ett antagande om kundernas framtida köpbeteende. Med andra ord bygger Turkos sitt logiska resonemang kring marknaden på förutsägelser av framtiden, i denna kategori tillhör därför Turkos causationprocessen.

Den grundläggande logiken i Rosas resonemang går ut på att framtiden är förutsägbar, detta motiveras med hjälp av marknadsundersökningar. Rosa är även, som nämnts tidigare, ensam på sin marknad utan några direkta konkurrenter, detta ger dem bättre möjligheter att påverka framtiden. Dock tar de det säkra framför det osäkra och utför därför dessa undersökningar. Detta för att försäkra sig om konsumentens åsikter, och för att senare kunna förutsäga framtiden. Även i denna differentieringskategori placerar sig Rosa i en causationprocess.

Eftersom Orange är en av de få aktörerna inom sitt marknadssegment ges grundarna möjligheter att påverka framtiden för förutsättningarna på den nyutvecklade marknaden, genom de beslut som tas inom företaget. Framtiden för marknaden är högst osäker eftersom det närsomhelst kan komma in nya större aktörer och börja konkurrera. Genom att göra marknadsundersökningar skulle Orange få en klarare bild av framtiden, och detta kan komma att bli mer motiverat om just fler aktörer börjar tävla om marknadsandelar. Organges logik om dess framtidssyn fungerar enligt effectuationprocessen inom denna differentieringskategori.

5.2.7 Utfall

För att analysera de tre fallföretagen utifrån differentieringskategorin utfall, har vi analyserat svaren på intervjuguidens frågor angående företagens nuvarande situation och förhållningssätt till respektive marknad.

Särskiljande kategori	Causationprocessen	Effectuationprocessen
Utfall	Marknadsandel i existerande marknader genom konkurrensstrategi.	Nya marknader skapas genom allianser och andra kooperationsstrategier.

Turkos plan från början av etableringsprocessen var att äntra en existerande marknad, och vinna marknadsandelar från större konkurrenter genom sin konkurrensstrategi. Grundarnas affärsidé var att förändra en befintlig produkt genom att sänka priset med tio procent, göra ytan snyggare och innehållet godare. Detta skulle, enligt Alberto, tillåta Turkos en tillräcklig marknadsandel i den redan existerande energidryckesmarknaden. Dessa intentioner grundar sig helt enligt causationprocessens resonemang i denna differentieringskategori. På senare tid har dock Turkos inlett *Product line extension* (Kotler, 2007) med sin nya produkt ”Slim”, samt påbörjat förhandlingar angående outsourcing av den egna distributionen. De senare

händelserna liknar mer effectuationprocessens kriterier inom denna kategori. Den nya produkten är marknadsbrytande och bidrar därmed till skapandet en ny marknad, och den eventuella outsourcingen av distributionen leder till att nya allianser och kooperationsstrategier inleds.

Företaget Rosa har lyckats skapa en ny marknad, detta dels tack vare att Carl-Philip fick idén från USA. Den medicinska expertis som Dr Gustav-Adolf bidragit med har även varit avgörande vid framtagning och utvecklande av produkterna. De 40-tal investerare har tillsammans med grundarna bidragit till att en stor allians av olika kompetenser skapats, vilket resulterat i företagets framgång. Alla dessa exempel på kooperativt arbete tyder på att, till skillnad från tidigare differentieringskategorier, Rosa i detta fall följt en effectuationprocess genom utförandet av deras nya marknad.

Angående Orange utfall anser vi att företaget både lyckats skapa marknadsandelar i redan existerande marknader men även skapat nya marknader genom allianser och kooperationsstrategier. De har lyckats skapa marknadsandelar genom att ha tagit kunder från, exempelvis yoghurt- och juicemarknaden, samtidigt som de konkurrerat med de mindre redan existerande smoothieföretagen. De har även lyckat skapa en ny marknad för smoothieaktörer då deras distribution över Sverige kan ha ökat den totala efterfrågan på marknaden, dels genom att produkten som tidigare enbart distribuerades på caféer nu även går att hitta i daglivaruhandeln. I och med att Orange både har skapat marknadsandelar i existerande marknader samt att de även skapat en egen ny marknad betyder detta att Orange är präglade av både causation- och effectuationprocessens kriterier inom denna differentieringskategori.

6 Slutsats

I detta avsnitt diskuteras analysen. Frågeställningen besvaras utifrån författarnas egen tolkning av teorin och empirin. Som en avslutande del av uppsatsen ges förslag till vidare forskning.

6.1 Etableringsfaktorer

Under analyserandet av de tre fallföretagens beslutsfattande under respektive företagsetablering eftersöktes karakteristiska egenskaper enligt Sarasvathys (2005) teorier om causation och effectuation. För att tolka de olika företagens handlande användes Sarasvathys sju differentieringskategorier, i vilka företagen antingen identifierades som causation eller effectuation. Företagen var inte antingen causation eller effectuation i alla kategorier, utan kunde präglas av causation i den ena kategorin, och effectuation i den andra kategorin. Dock gick det att se en majoritet av en processtyp inom samtliga företag.

Efter att vi analyserat de olika företagen har vi lyckats finna faktorer utanför differentieringskategorierna, som antingen främjar en causationprocess eller effectuationprocess. Dessa etableringsfaktorer kompletterar differentieringskategorierna och hjälper till att förklara varför fallföretagen präglas efter dess givna process. Etableringsfaktorerna vi funnit presenteras och förklaras var för sig.

6.1.1 Storleksfaktorn

Företagets startkapital och fysiska resurser, såsom anläggningstillgångar, inventarier och arbetskraft, vid starten av etableringsprocessen påverkar processens karaktär. Under intervjun med Turkos framhävde grundaren Alberto att företagets mindre storlek gjorde dem mer anpassningsbara och dynamiska, med en snabbare beslutsförmåga än större aktörer. Till skillnad mot större aktörer som ofta präglas av byråkrati och automatiserat arbete, kan en mindre aktör genomföra ett beslut inom loppet av en vecka, menade Alberto. Alltså gör den mindre storleken i Turkos fall att etableringen följer en effectuationprocess. Rosa, som vid start hade starkare ekonomiska resurser tack vare ett stort antal investerare, hade möjlighet att göra marknadsundersökningar och därmed bättre förutsättning att exploatera känd kunskap och att förutsäga framtiden. Detta underlättade för att etableringen skulle följa en

causationprocess. Med detta givet går det att tyda samband mellan företagets storlek vid start och etableringsprocessens karaktär som antingen causation och effectuation.

6.1.2 Tidsfaktorn

Efter att ha analyserat Turkos utveckling märkte vi att företaget gick från en effectuationprocess mot en causationprocess. Då företaget varit en liten aktör har försäljningsarbetet och distributionsarbetet en dynamisk verksamhet, men i och med att företaget vuxit och utvecklat ett bredare nätverk har grundarnas arbete blivit mer automatiserat och rutinmässigt. Den eventuellt blivande distributionspartnern kommer att effektivisera och underlätta mycket arbete för Turkos och därmed ha stor påverkan för företagets utveckling mot en causationprocess. Denna tidsfaktor förutsätter att företaget utvecklas, genom att nätverket och företagets resurser växer över tid. Genom att det kortsiktiga och dynamiska arbetet byts ut mot standardiserade uppgifter och rutiner går det att spåra en förändring från effectuation till causation.

6.1.3 Konkurrensfaktorn

En situation där nya aktörer uppkommer under etableringsprocessen måste även spela roll i hur ett företag agerar. På en marknad med högre rådande konkurrens behöver företagen differentiera sig för att locka kundernas uppmärksamhet. Rosa, som främst präglades av causationprocessen då de hade en klar plan hur de skulle nå sina mål, hade troligtvis fått tänka om och lägga en stor del av deras kapital på differentiering ifall en ny aktör uppkommit under etableringsprocessen. Dynamiska anpassningsmöjligheter hade därmed blivit viktiga för företaget eftersom att framtiden helt plötsligt blivit svårare att förutsäga på grund av den högre rådande konkurrensen, och vad som varit en causationprocess hade tvingats förändras till en effectuationprocess.

6.2 Diskussion

Utifrån de ovannämnda faktorerna anser vi att Sarasvathys teorier om causation och effectuation brister i förmågan att se relationen och sambanden mellan de olika processerna. Problematiken med Sarasvathys ramverk är att många organisationer ofta har flera olika parallella processer igång samtidigt och att detta försvårar att tolka hela organisationens verksamhet som en enhetlig process, eftersom att en viss process kan peka mot causation och

en annan mot effectuation. En process kan även tolkas ur olika perspektiv, beroende av miljön och personen som tolkar situationen, vilket försvårar identifieringen med antingen causation eller effectuation. Många faktorer spelar roll för beslutsprocesserna under företagsetableringen, varav de viktigaste är de som Sarasvathy redan tagit upp i sina modeller om effectuation och causation, men också de tre faktorer som vi hittade, storleksfaktorn, tidsfaktorn och konkurrensfaktorn. I de flesta fallen verkar det vara en kombination mellan de olika modellerna som utgör faktorerna vilka styr beslutsprocesserna under företagsetableringen. Användningen av en typ av process kan även snabbt bytas ut mot en annan typ under själva etableringen.

Om vi antar att företagsetableringarna ökat i och med samhällsutvecklingen, samt att globaliseringen ökat runt om i världen, går det att anta att konkurrensen ökat på flertalet marknader. Detta kan tyckas kräva mer flexibla och dynamiska företag, vilket borde resultera i att effectuationprocessen tar över causationprocessen mer och mer med tiden. Med detta sagt anser vi att Sarasvathys modeller fortfarande är i behov av vidareutveckling, och att framförallt sambanden mellan causation och effectuation måste utvecklas innan man kan identifiera en företagsetableringsprocess som någon bestämd typ av process.

6.3 Förslag till vidare forskning

Som förslag till vidare forskning vill vi föreslå en vidareutveckling av Sarasvathys ramverk, främst för att hitta samband mellan causation och effectuation, samt att klargöra de olika kriterier som de båda processerna har som grund. När detta är gjort finns möjligheterna att prova ytterligare empiriska fall inom dryckesmarknaden men även inom andra marknader. Detta skulle förhoppningsvis leda till att vi får en ökad förståelse för hur grundare resonerar och agerar vid etableringen på nya och befintliga marknader, vilket utvecklar forskningen kring entreprenörskap och eventuellt underlättar beslutsfattandet för grundare av nya företag vid etableringsprocesser.

Källförteckning

Skriftliga källor

Armstrong, Gary & Kotler, Philip. (2007) *Marketing: An Introduction*, 8th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

Bergendahl, Jaqueline. (2009) ”Entreprenörskapsresan genom beslutsprocesser i team: En elektronisk dagboksstudie i realtid” *Lund Business Press*, Lund

Besanko, David, Dranove, David & Shanley, Mark. (2007) *Economics of Strategy*, 4th ed. John Wiley & Sons

Brinkmann, Svend & Kvale, Steinar (2008) *Interviews, Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

Bryman, A. & Bell, E., (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö. Liber Ekonomi.

Dew, Nicholas & Sarasvathy, Saras D. (2005) ”New market creation through transformation”. *Journal of Evolutionary Economics*, Vol 15

Henrekson, Magnus & Stenkula, Mikael (2007) *Entreprenörskap*. Stockholm. SNS Förlag

Jacobsen, D. I., (2002) *Vad hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund

Kirzner, Israel M. (1997) ”Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach”, *Journal of Economic Literature*, Vol 35

Knight, Frank H. (1921) *Risk, Uncertainty, and profit*. Hart, Schaffner & Marx: Houghton Mifflin Company, Boston

Kotler, P. (1991) *Marketing Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

Landström, Hans (1999) *Entreprenörskapets rötter*, Vol 2. Studentlitteratur, Lund

Landström, Hans & Löwegren, Marie (2009) *Entreprenörskap och företagsetablering: från idé till verklighet*. Studentlitteratur, Lund

Sarasvathy, S.D., (2001), Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift From Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency, *Academy of Management Review*.

Say, Jean Baptiste (1845) *A Treatise on Political Economy*, Philadelphia: Grigg & Elliot.

Schumpeter, Joseph A. (2004) *The Theory of Economic Development*, London: Transaction Publishers.

Muntliga källor

Alberto (2009-12-02)

Charles (2009-11-30)

Carl Gustav (2009-12-04)

Mats Hvalgren (2009-11-24) Kategoriansvarig för ICAs dryckessortiment.

Elektroniska källor

<http://economics.about.com/od/economicsglossary/g/sunkcosts.htm> (2009-12-22)

<http://www.nationalencyklopedin.se> (2009-12-10)

Bilaga 1 intervjuguide

Den svenska dryckesbranschen

Vad är din uppfattning om den svenska dryckesbranschen? Vilka var era möjligheter, styrkor, hot och svagheter? (SWOT)

Grundidén

Berätta om er själva. Hur gamla är ni, var kommer ni ifrån och vad har ni gjort tidigare? Tidigare erfarenheter och utbildning innan etableringen?

Hur fick ni idén till den nya verksamheten?

Målsättning

Hur stämde ni av marknadsintresset för er produkt? marknadsundersökningar?

Hade ni klara fasta målsättningar? eller var målen mer flexibla?

Hade ni en klar väg för hur etableringen skulle gå till? eller prövade ni nya vägar eftersom?

Vilka har era drivkrafter varit? vad har motiverat er att fortsätta?

Vad har influerat er under etableringen? andra företag?

Ändrades (Hur mycket/på vilket sätt) grundidén under hela etableringsprocessen?

Risker

Vilka risker fanns vid er etablering?

Vilka har varit de svåraste utmaningarna? Har ni upplevt några kriser? i sådana fall, Hur påverkade det de beslut som togs därefter?

Resonerade ni kring hur mycket ni kunde förlora på satsningen? hade ni några lönsamhetsmål?

Kolleger i team

Vilka människor var engagerade i etableringen? tog ni någon ny-företagar-hjälp? (investorer, inkubator, coach etc.)

Hur har fördelningen av ansvarsområden och arbetsuppgifter gått till?

Har ni upplevt några rollproblem och konflikter mellan kolleger/partners?

Nätverkande och nya relationer

Hur viktigt har nätverkande varit för er? hur har ni gått till väga?

Hade ni befintliga kontakter innan etableringen som ni haft användning av?

Hade ni några önskemål kring framtida relationer och partners vid er start?

Har ni haft mycket slumpmässiga relationer? (knutit kontakt vid oplanerade tillfällen)

Planering, strategier och affärsplan

Hur har er planering gått till väga? långsiktig eller kortsiktig?

Vad och hur prioriterade ni om vad som var det viktigaste att fokusera på?

Har ni använt er av några planeringsverktyg? Såsom affärsplan? hur användes den?

Budgetering? övriga verktyg?