



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen

Kandidat uppsats HT2009

## Grundares beslutsprocesser under företagsetableringen i konsultföretag

Handledare:

Jaqueline Bergendahl

Annette Cerne

Examinator:

Peter Svensson

Författare:

Kisvari, Janos

Wiklund, Gabriel

Zogaj, Edon

## **Sammanfattning**

Examensarbetets titel: Grundarens beslutsprocess under företagsetableringen i konsultbolag.

Seminariedatum: 14/01-2010

Ämne/kurs: FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng.

Författare: Kisvari, Janos, Wiklund, Gabriel, Zogaj, Edon

Handledare: Bergendahl, Jaqueline

Fem nyckelord: Effectuation, Sarasvathy, konsultföretag, etableringsprocess, entreprenörskap

Syfte: Att försöka skapa en bättre förståelse för hur beslutprocessen ser ut hos grundaren/grundarna vid grundandet av ett konsultbolag och vilken typ av beslutsprocess som är vanligast. Viktigt!

Metod: Vi har använt oss av en abduktiv ansats och kvalitativa intervjuer för att uppnå vårt syfte.

Teoretiska perspektiv: Vårt teoretiska perspektiv utgår ifrån Sarasvathys teoretiska ramverk.

Empiri: Vi har undersökt tre konsultbolag som startade sin verksamhet för drygt ett år sedan och intervjuat respektive grundare.

Resultat: Viktiga faktorer vi identifierat genom den komparativa analysen som centrala i grundarnas beslutsprocesser är kunskap, mål, nätverk och nya affärsmöjligheter.

Grundare i konsultbolag använder sig i vissa fall av en effectuationprocess och i andra fall av en causationprocess. Det finns ingen pendling mellan processerna. De olika stegen i effectuationprocessen är i hög grad beroende av varandra, dvs. interrelaterade.

## Summary

Title: The founders decision process during the start of a consulting firm.

Seminar date: 01/14 – 2010

Course: FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-cr)

Authors: Kisvari, Janos, Wiklund, Gabriel, Zogaj, Edon

Advisor/s: Bergendehl, Jaqueline

Key words: effectuation, Sarasvathy, entrepreneurship, consulting firm, establishment process

Purpose: Try to get a greater understanding for the establishment process works among the founders of a consulting firm and which types of process are most common among the funders.

Methodology: To reach the purpose of exam we have used adductive approach and conclude quality interviews with each founder.

Theoretical perspectives: Our theoretical perspective comes from the framework of Saravathys.

Empirical foundation: We have studied three consulting firms that were founded within a year and interviewed each of the founders.

Conclusions: We have identified central factors through conducting a comparative analysis. These factors can be subsumed to knowledge, goals, networks and new emerging possibilities for affairs. Entrepreneurs in consulting firms use both an effectuationprocess and a causationprocess, however these processess are used separated. The different stages in the effectuationprocess are interrelated.

<b>1. Inledning</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1 Bakgrund</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2 Problemformulering</b> .....	<b>9</b>
<b>1.3 Syfte</b> .....	<b>10</b>
<b>1.4 Avgränsningar</b> .....	<b>10</b>
<b>2. Metod</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1 Tillvägagångssätt</b> .....	<b>11</b>
<b>2.2 Intervjumetodik</b> .....	<b>12</b>
<b>2.3 Kvalitativ casemetodik</b> .....	<b>13</b>
<b>2.4 Kritisk granskning</b> .....	<b>14</b>
<b>3. Ramverk</b> .....	<b>15</b>
<b>3.1 Inledning</b> .....	<b>15</b>
<b>3.2 Entreprenören och etableringsprocessen</b> .....	<b>15</b>
3.2.1 Entreprenörskapsutvecklingen .....	15
3.2.2 Etableringsprocessen .....	17
<b>3.3 Savasvathys beslutsprocess modell</b> .....	<b>19</b>
3.3.1 Effectuation- och causationprocessen .....	19
3.3.2 Fördjupad förståelse för olikheterna mellan effectuation- och causationprocessen .....	22
3.3.3 Vidarutveckling av effectuationprocessen .....	24
<b>4. Case &amp; caseanalys</b> .....	<b>26</b>
<b>4.1 Presentation av undersökta företag</b> .....	<b>26</b>
Företag Zeta .....	26
Företag Beta .....	26
Företag Alfa .....	27
<b>4.2 Företag Zeta</b> .....	<b>27</b>
4.2.1 Grundarens bakgrund .....	27
4.2.1 Affärsidé .....	28
4.2.3 Medverkande .....	28
4.2.4 Etableringsfasen .....	28
4.2.5 Analys av beslutsprocess och mål .....	31
4.2.6 Analys av nya affärsmöjligheter .....	32
4.2.7 Analys av affärsplan .....	33
4.2.8 Analys av marknadsundersökning .....	33
4.2.9 Sammanfattning .....	33
<b>4.2 Företag Beta</b> .....	<b>34</b>
4.2.1 Bakgrund .....	34
4.2.2 Affärsidé .....	34
4.2.3 Medverkande .....	35
4.2.4 Etableringsfasen .....	35
4.2.5 Analys av beslutsprocess och mål .....	37
4.2.6 Analys av nya affärsmöjligheter .....	38
4.2.7 Analys av affärsplan .....	38
4.2.8 Analys av marknadsundersökningar .....	38
4.2.9 Sammanfattning .....	39
<b>4.3 Företag Alfa</b> .....	<b>39</b>
4.3.1 Bakgrund .....	39
4.3.2 Affärsidé .....	40

4.3.3 Medverkande .....	40
4.3.4 Etableringsfasen .....	41
4.3.5 Analys av beslutsprocess och mål.....	43
4.3.6 Analys av nya affärsmöjligheter .....	44
4.3.7 Analys av affärsplan .....	45
4.3.8 Analys av marknadsundersökningar.....	45
4.3.9 Sammanfattning.....	46
<b>5. Komparativa analyser av företagen .....</b>	<b>48</b>
5.1 Analys av etableringsprocessen .....	48
5.2 Analys av kunskap.....	48
5.3 Analys av mål .....	49
5.4 Analys av nätverk .....	50
5.5 Analys av nya affärsmöjligheter .....	51
5.6 Sammanfattning av analysen.....	52
<b>6. Analys baserat på Sarasvathys ramverk.....</b>	<b>53</b>
6.1 Återkoppling till teorierna om effectuation och causation.....	53
6.2 Kunskap .....	53
6.2 Mål .....	55
6.3 Nätverk.....	57
6.4 Affärsmöjligheter .....	58
<b>7. Slutsats och en utveckling av teorin om effectuation och causation – hur allt hänger ihop.....</b>	<b>59</b>
7.1 Etableringsmönster .....	60
7.2 Relationen mellan effectuation och causation .....	60
7.3 Interrelation i effectuation.....	61
7.4 Kritiska faktorer .....	61
7.5 Expert vs novis .....	62
7.6 Slutord.....	63
<b>Bilagor: .....</b>	<b>66</b>
Intervjuguide .....	66

## **Förord**

Vi vill tacka vår handledare Jaqueline Bergendahl som på ett pedagogiskt och intresseväckande sätt har gett oss inblick i ett aktuellt forskningsområde inom företagsekonomi, mer specifikt inom det multidisciplinära forskningsfältet som entreprenörskap utgör. Jaqueline har tagit tid ifrån sin forskningstid och gett till oss. Detta kan upplevas stressande för forskare, men Jaqueline har varit ett stöd genom den svåra process den innebär att skriva en uppsats. Vi är tacksamma för att vi har haft en sådan engagerad handledare för sina studenter.

Vi vill även passa på och tacka de entreprenörer som har låtit sig intervjuas av oss, utan deras öppenhet hade det varit omöjligt att genomföra vårt arbete.

Lund, den 14 januari 2009

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Mer än 50 % av företagen på Fortune 500 – listan över världens största företag - fanns inte för 15 år sedan (Sarasvathy 2001, s. 244). Marknadens förändras snabbt och de ”gamla” stora företagen skapar inte längre samma mängd med arbetstillfällen. Intresset för entreprenörskap och för processen att skapa nya företag har ökat avsevärt. (Bergendahl 2009, s. 1). Entreprenörskap ses som positivt för den framtida samhällsutvecklingen och som en viktig del av ekonomin. Entreprenörskap har kommit att ses som en möjlighet att skapa en bättre ekonomisk tillväxt (Landström 2009, s. 22f).

Tidigare managementforskning har fokuserat på centrala begrepp och att företagen, produkten, individen eller marknaden redan existerar och att aktörerna vet hur de ska agera. Men vad händer om produkten eller tjänsten inte finns eller företaget inte är startat, hur tas besluten i dessa fall och hur agerar beslutsfattarna (Sarasvathy 2001, s. 243f)? Grundade modeller om företagsetablering har kunskapsluckor och kan till exempel inte förklara hur ett icke existerande företag tar sina beslut men kan på ett mycket bra sätt förklara hur etablerade företag tar sina beslut. De modeller som finns angående företagsetablering har inte tagit hänsyn till att företagsetableringen är föränderlig och därmed inte tagit i beaktande hur beslutsprocessen fungerar (Bergendahl 2009, s. 3). Tidigare etableringsmodeller som från ett processinriktat perspektiv försöker förklara etableringsprocessen för företag har ofta ett linjärt utvecklingsförlopp, det vill säga att etableringsprocessen är uppbyggd av olika steg. Andra modeller anser att etableringsprocessen är alltför komplex för att kunna studeras och att grundare inte genomför sina aktiviteter i en bestämd ordningsföljd (Bergendahl 2009, s. 3). Det finns överlag få studier som fokuserar på

beslutsprocessen under företagsetableringen som närmar sig entreprenörens tankar i ett etableringsprocessperspektiv. Följaktligen finns det teoretiska kunskapsluckor i etableringsmodeller i det nutida forskningsfältet (Bergendahl 2009, s. 3). Sarasvathy har utvecklat en modell som försöker överbrygga delar av de kunskapsluckor som finns. Sarasvathy (2001) modell beskriver och fördjupar förståelsen av individens beslutsprocess vid företagsetableringen. Modellen går ut på att det under företagsetableringen finns två olika dominerande beslutsprocesser i beslutsfattandet. Sarasvathy benämner dessa beslutsprocesser causation och effectuation (Sarasvathy 2001, s. 245). Effectuation och causation beskriver två olika beslutsprocesser av hur individen fattar beslut under företagsetableringen (Bergendahl 2009, s. 32). Skillnaden mellan beslutsprocesserna är i grund och botten följande; i causationprocessen tas ett mål för givet och individen fokuserar på olika medel för att nå det specifika statistiska målet. I effectuationprocessen tas de tillgängliga medlen för givna och istället fokuserar och växlar individen mellan olika mål som kan skapas efter medlen (Sarasvathy 2001, s. 245).

Sarasvathys teori är intressant och modern, den innehåller dock brister och det finns möjligheter att utveckla hennes intressanta teori. Enligt Bergendahl (2009) omfattar inte Sarasvathys modell för beslutsprocesserna den komplexitet och föränderlighet som präglar företagsetableringen. Bergendahl anser att det finns begränsad kunskap om när och hur grundare använder causationprocessen eller effectuationprocessen under företagsetableringen (Bergendahl 2009, s. 5). Med andra ord befinner sig inte Sarasvathys teori nära entreprenörens tankar och beskriver inte hur entreprenören tänker under causationprocessen och effectuationprocessen samt vad som kan påverka entreprenörens tankegång. Vidare föreligger problemet att tidigare studier varit retrospektiva studier. Bergendahl (2009) anser att det finns kunskapsluckor där man inte får veta hur entreprenören tänker under processen, man får endast veta tankarna i efterhand, alltså



ningen modifierade. Genom exempelvis en elektronisk dagboksmetod kunde Bergendahl få reda på entreprenörens tankar medan processen pågick (Bergendahl 2009, s. 6). Visserligen kan man anse att vi har gjort en retrospektiv studie, men genom att ligga väldigt nära entreprenören i tid från företagsetableringen anser vi att får reda på entreprenörens tankar i princip när de pågick. Vi kan därigenom erhålla en fördjupad förståelse för hur entreprenören tänker under processen och vilka beslut denne tar. Vi kan således förklara mer hur och när entreprenören använder sig av causationprocessen eller effectuationprocessen i förhållande till empiriska resultat.

## **1.2 Problemformulering**

Vi vill framhäva att vår uppsats inte handlar om att utveckla causationprocessen eller effectuationprocessen separat. Utvecklingen av själva effectuationprocessen i framtida forskning skapar Sarasvathy grund för i *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*, (2008, s. 274) där hon eftersöker att de olika delarna, stegen, i effectuationprocessen ska understödjas med ytterligare empiriskt underlag. Istället kan vårt arbete ses som att den deskriptivt skapar ökad förståelse för hur entreprenören handlar, vilka beslut denne tar under företagsetableringen. Arbetet handlar om att skapa ökad förståelse kring frågan *hur* och komma närmare själva entreprenören i etableringsprocessen. Med andra ord: Vi söker fylla de kunskapsluckor Bergendahl (2009, s. 5) talar om när hon anser att det finns begränsade kunskaper om när och hur grundare använder *causation eller effectuationprocessen* under etableringen. Intressant nog är Sarasvathy inne på samma linje i samband med att hon refererar till en studie av ett fallföretag hon genomförde (Se Car Max Case i Sarasvathy 2008, s. 55). Där plottar Sarasvathy i ett diagram när entreprenören använder sig av *causation eller effectuation över hela etableringsprocessen*. Vårt ramverk skapar grunden för att göra liknande analyser. Vidare undersöker vi även vilka specifika beslut som ingår i en effectuation och causationprocess. Vi fortsätter den dikotomisering Sarasvathy har utvecklat hellre än att generera

en ny teori av en sammanförd effectuation- och causationprocess. Detta skulle gå långt utanför den tid vi har till vårt förfogande som kan stödjas med empiri.

### **1.3 Syfte**

Vårt syfte med denna uppsats är att försöka skapa en bättre förståelse för hur beslutprocessen ser ut hos grundaren/grundarna vid grundandet av ett konsultbolag och vilken typ av beslutsprocess som är vanligast. Det är intressant på grund av att det idag saknas forskning hur processen fungerar i konsultbolag. Vi avser att använda en modell, utvecklad av Sarasvathy, (2001) som möjliggör en analys av individens beslutsprocesser, denna gör att vi kan bidra med att fylla några delar av befintliga kunskapsluckor i forskningsfältet.

Vårt syfte och problemformulering utmynnar i följande frågeställningar:

1. Hur ser beslutprocessen ut under företagsetableringen för konsultbolag?
2. När och hur använder grundare sig av causation eller effectuationprocessen under företagsetableringen?

### **1.4 Avgränsningar**

Med de tidsbegränsningar som vi har kommer vi inte ha möjlighet att intervjua fler än tre olika konsultbolag med olika inriktningar. Detta kan leda till begränsade slutsatser resultaten vi får fram kan anses vara tillfälligheter. Vi kommer inte heller ha möjlighet att undersöka om det är några skillnader mellan de olika könen. Inte heller kommer vi ha möjlighet att fastställa om det är skillnad på företag som är grundade i team eller av en ensam grundare. En annan aspekt som vi inte kommer ta hänsyn till är att två av företagen sitter i inkubator.

## 2. Metod

I följande kapitel beskriver vi vårt tillvägagångssätt, syftet är att närmare beskriva arbetets process samt beskriva hur vi har gått tillväga för att besvara våra frågor genom att använda oss av vetenskaplig metodologi för att arbetet ska uppfylla den nivå av vetenskapliga krav som ställs.

### 2.1 Tillvägagångssätt

Vår studie grundar sig på Sarasvathys teorier av beslutsprocessen och den empiri som vi har tillskaffat oss genom våra intervjuer. Vidare bygger vår empiri på intervjuer med grundarna av tre olika konsultföretag som befinner sig i etableringsprocessen.

Vi försöker fylla de kunskapsluckor Bergendahl (2009, s. 5) talar om när hon anser att vi har begränsade kunskaper om när eller hur grundare använder *causation eller effectuationprocessen* under etableringen. Genom vårt arbete ska vi försöka besvara hur denna beslutsprocess ser ut och vad det är som påverkar den. Vi valde mellan att använda en induktiv ansats och en deduktiv ansats. En induktiv är en vetenskaplig ansats för att ta sig an en studie. Ansatsen beskriver relationen mellan teori och forskning där teorin genereras från praktiken, teorin skapas alltså utifrån empirin (Bryman & Bell 2005). Motsatsen, en deduktiv ansats, beskriver samma sak, men forskningen bedrivs utifrån idéer som uppstår från teorierna (Bryman & Bell 2005). I vårt fall använder vi oss av en kombination av dem, en abduktiv ansats.

Under arbetets gång bestämde vi även att samma personer skulle göra alla intervjuer - Edon och Gabriel, på så vis minimerar vi risken för att frågor ställs på ett annorlunda sätt och i en annan följd än vid andra intervjuer, något som Bryman et al betonar är viktigt (2005). Genom att bygga upp intervjuerna på detta vis når vi kunskap på objektiva sätt ur en ontologisk ståndpunkt (Bryman & Bell 2005).

Vårt resultat kommer att baseras på den empiri som framkommit under arbetets gång och sedan försöka koppla den samman med vår teori.

## **2.2 Intervjumetodik**

Vanligtvis använder man sig av två olika intervjumetoder: kvantitativa eller kvalitativa metoden. Den kvantitativa metoden användas om man är mer intresserad av hur många eller hur mycket medan den kvalitativa metoden mer intresserar sig för ”beskaffenheten av något” (Kvale 1997 s. 67). Vilken typ av intervju som intervjuaren ska använda sig av beror på syftet av intervjun. Är det till exempel för att dela upp personerna i politisk tillhörighet och se hur Sveriges befolkning är uppdelad är det mer lämpligt med en kvantitativ undersökning men skulle man vilja veta *varför* de röstar eller tycker på ett visst sätt är det mer lämpligt att välja en kvalitativ intervju. Bryman & Bell (2005) exemplifierar genom att skriva att det mest uppenbara skillnaden mellan kvantitativ och kvalitativ forskning är att kvalitativ brukar vara mer inriktad på ord än siffror. Den kvalitativa metoden går följaktligen mer in på djupet av studien än på bredden, vi studerar ett fåtal aktörer och penetrerar studien istället för att studera ett flertal och inte få en lika kvalitativ bas att kunna dra slutsatser av.

Kvale skriver att ”många intervjuer skulle ha vunnit på färre intervjuer och mer tid över för förberedelse och analys av intervjuerna”, därmed blir kvalitén inte bättre av hur många intervjuer som utförs utan av hur de utförs (1997). Vilken vi även vi eftersträvar.

För vårt ändamål är kvalitativa intervjuer det lämpligaste. Vi är mer intresserade av att försöka få en förståelse av de beslutsprocesser som har varit verksamma och hur de faktiskt fungerar under företagsetableringen. Det finns sju olika intervjustadier som hjälper och underlättar att genomföra en kvalitativ undersökning: Tematisering, planering, intervju, utskrift, analys, verifiering och rapportering vilket vi kommer att använda oss av för att göra vetenskapligt kvalitativa intervjuer (Kvale 1997 s. 84f).

Vi kommer skapa vår intervjuguide utifrån olika tematiseringar som mål, beslutsprocessen, affärsplan, med flera och har utgångspunkten i den forskning som finns. För intervjuguide, se bilaga 1. Bryman & Bell poängterar att transkriberingen är viktig för att underlätta arbetet av en noggrann analys av vad de intervjuade faktiskt har sagt samt att vi faktiskt kan göra upprepade genomgångar av vad de faktiskt har svarat.

### **2.3 Kvalitativ casemetodik**

Som vi tidigare i syftet har tagit upp är att vi vill försöka uppnå en ökad förståelse för beslutsprocessen utvecklas i nystartade företag, alltså vilken eller vilka processer de använder sig av. En viktig aspekt som Bryman & Bell skriver om är att man ska pröva få en ökad förståelse av de mönster som ligger bakom istället för att tvinga in de idéer som man hade från början (2005). Processen kan förklaras som en ”sekvens av individuella och kollektiva händelser, handlingar och aktiviteter som uppstår och utvecklas över en tid i en viss kontext” (Bryman & Bell 2005). Bryman & Bell skriver även att för att kunna få ut så mycket som möjligt ur sin kvalitativa undersökning bör man ha öppna och generella frågeställningar för att processen inte ska förvrängas (2005). Desto mer som framkommer i intervju desto mer material har forskaren att utgå ifrån.

När man genomför en kvalitativ forskning är det betydelsefullt att resultaten kan bedömas, vilket kan göras genom två olika kategorier, trovärdighet och äkthet. Trovärdighet har i sin tur fyra underkategorier; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt stryka och bekräfta. Bryman & Bell skriver även att det är mycket svårt att replikera en undersökning på grund av att den ofta bygger på forskarens idériedom (Bryman & Bell 2005). Ytterligare kritik vad gäller kvalitativ forskning är bland annat att det är subjektivt, hur forskaren har kommit fram till sina slutsatser samt hur urvalen har sett ut (Bryman & Bell 2005).

## **2.4 Kritisk granskning**

Under intervjuernas gång så har vi försökt att inte påverka och låta oss påverkas av den vi intervjuar. Vi är fullt medvetna om att detta är mycket svårt, av den anledningen valde vi att endast två av tre personer skulle göra intervjuerna. På detta sätt kan den tredje vara objektiv på ett annat sätt under skapandet av fallstudier. Idén med detta fick vi i samband med att vi skulle göra intervjuerna, vi ville helt enkelt granska materialet så kritiskt och objektivt som möjligt. Vi fastnade för stycket där Bryman & Bell skriver om att man ska pröva få en ökad förståelse av de mönster som ligger bakom istället för att tvinga in de idéer som man hade från början (2005). Till en början sammanfattade vi och studerade vårt material ytligt, för att inte låta oss styras av empirin och utan söka efter de fakta som styrker våra tidigare nämnda ramverk försökte vi hålla ett så öppet sinne som möjligt.

Kvaliteten av våra källor är svåra att bedöma ur ett ontologiskt eller kunskapsteoretiskt perspektiv då det är grundarna själva som berättar om hur de har agerat i samband med etableringen av sitt eget företag. En aspekt på dessa tankar är dock att företagen inte har något att vinna på att förvränga den information de delger oss, synnerligen inte då vi har garanterat dem och gjort klart för dem att intervjuerna är helt anonyma. Bryman & Bell berättar att användning av intervjuutrustning kan bringa intervjupersonerna ur fattning, ”... få dem oroade eller medvetna att över tanken på att deras ord kommer att bevaras åt eftervärlden” (Bryman & Bell 2005 s 375). I samband med att vi frågade om det gick bra att spela in intervjun samt bekräftade deras anonymitet så var det ingen av de intervjuade som reagerade, av den anledningen såg vi inte detta som ett orosmoment.

## **3. Ramverk**

### **3.1 Inledning**

Syftet med förevarande kapitel är att beskriva och redogöra för de modeller och teoretiska utgångspunkter som ligger till grund för det fortsatta arbetet. I ramverket beskriver vi de teorier som är aktuella för de frågeställningar vi behandlar. Eftersom vi har valt att undersöka grundares beslutsprocesser i konsultföretag utifrån Sarasvathys modell och utveckla Sarasvathys modell i förhållande till beslutsprocessen i specifikt konsultföretag redogör vi för Sarasvathys modell i vårt ramverk. Inledningsvis behandlas dock entreprenören och etableringsprocessen.

### **3.2 Entreprenören och etableringsprocessen**

I detta avsnitt ger vi en beskrivning av etableringsprocessen ur en processororienterad definition av entreprenörskapet samt den utveckling som entreprenörskapet har tagit. Syftet är att skapa en inledande förståelse för innebörden av entreprenörskapet och hur etableringsprocessen i vilken vår huvudmodell av Sarasvathy (2001) som följer kan placeras in.

#### **3.2.1 Entreprenörskapsutvecklingen**

Vad är entreprenörskap? Landström gör en analogi med en karaktär ifrån Nalle Puh, ”Heffaklumpen”. Och förklarar det på följande vis:

”... ett ganska stort och betydelsefullt djur. /.../ ingen har lyckats fånga honom. /.../ han är enorm, men de är oeniga om vad som kännetecknar honom.” (Landström 1999 s.14).

Vad som kännetecknar entreprenörskap och vad innebörden av att vara en entreprenör har varierat över tiden, från ”hård och viliga att offra sitt liv och sin förmögenhet” under 1400-talet i Frankrike och till en som under kontrakt utförde ett jobb i statens namn i England under samma period (Landström 1999 s. 25f). Från 1700-talet och fram till 1900-talets början var synen på entreprenören att den var en risktagare, det vill säga att den i olika företag var den som bar risken (Landström 1999 s. 34).

Joseph Schumpeters publicerade ”The theory of economic development” 1934 som att bli ett centraltverk i synen på entreprenörer. Schumpeters menar att entreprenören är en speciell företagare med specifika färdigheter och speciellt beteende kan bryta mönster och skapa fördelar gentemot andra företag (Landström 1999 s.40f). Tiden fram till mitten av 1950-talet var starkt influerat av det nationalekonomiska synsättet som är Schumpeters representerade, att det var en jämvikt på marknaden och entreprenören kunde bryta balansen för de företagen som de var verksamma i och skaffa dem fördelar mot de andra företagen.

Under 50-talet som forskarna började undersöka och kategorisera entreprenörerna hur ett psykologiskt perspektiv och försöka utröna vad som kännetecknar en entreprenör. (Landström 1999 s.59f) Collins, Moore och Unwalla gjorde en studie där de försökte hitta skillnader mellan företagsledare och entreprenörer och de kom drog slutsatsen att skillnaden mellan entreprenören och företagsledaren var att entreprenören känner sig fången i systemet och försöker bryta sig loss. (Landström 1999 s.61) Under 60-talet var det ett fortsatt fokus på individens egenskaper och vad som särskilde entreprenören. Det var 70-talet som entreprenörskap hade vuxit fram som ett eget forskningsområde och där fokuset flyttades ifrån individen till fokus på etableringsprocessen (Landström 1999 s.93). Det var med David Birchs arbete ”The job generation process” där han kom till slutsatsen att det var företag med under 20 anställda som hade skapat sysselsättningen i USA. Studien kom att uppmärksamma och ge entreprenörskapet en stor uppmärksamhet (Landström 1999 s.95).

Entreprenörskapet kom att växa under hela 1990-talet och under den tiden skiftade fokus till entreprenörens avsikt att skapa företag, kunskap relaterad till kontexten betydelse för entreprenörskapet m.m.(Landström 1999 s.100f). Vilken leder in oss på att se etableringen som en process.



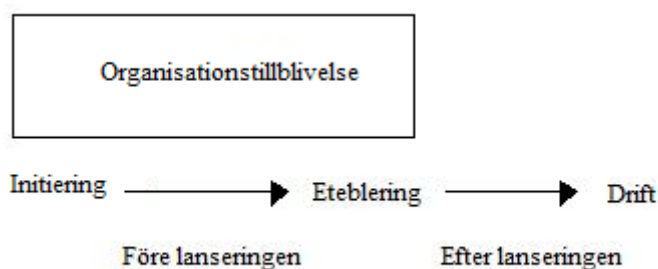
### 3.2.2 Etableringsprocessen

I detta avsnitt ger vi en beskrivning av etableringsprocessen ur en processororienterad definition av entreprenörskap. Syftet är att skapa en inledande förståelse för etableringsprocessen i vilken vår huvudmodell av Sarasvathy (2001) kan placeras in.

Begreppet entreprenörskap är ett svårdefinierat och mångtydigt begrepp med flera innebörder (Landström 2009, s. 19). Landström (2009, s. 20f) påpekar att det inte är enkelt att finna entydiga definitioner på entreprenören och entreprenörskap. Det beror enligt honom på att entreprenörskap som forskningsfält är multidisciplinärt. Olika delar av forskningen om entreprenörskap fokuserar på olika *aspekter* av entreprenörskapet. En av aspekterna av entreprenörskap utgår från en processororienterad definition. Att se entreprenörskap som processuellt innebär att fokus förflyttas från entreprenören som individ till fokuseringen på den entreprenöriella processen (Landström 2000, s. 96ff). Entreprenörskap handlar därför främst om den process som leder till att nya företag skapas (Bergendahl 2009, s. 3). Inom den processororienterade definitionen av entreprenörskap kan man fokusera på själva *etableringsprocessen av företag*.

Själva etableringsprocessen av företag kan bland annat förstås och beskrivas utifrån Gartners modell över hur ett företag blir till. Modellen ger en bild av hur ett företag skapas, formas och utvecklas. Det är en process som fokuserar på de aktiviteter som gör det möjligt för en individ att starta ett företag (Bergendahl, 2009). Företagstillblivelse sker redan innan företag existerar, det vill säga innan själva etableringen. I Gartners modell fokuseras entreprenörskapet på processen från ”initiering” då entreprenören väljer att starta ett företag fram till och med ”etableringen” då entreprenören måste organisera externa resurser (Landström, 2000). Själva tiden från etablering till drift behandlar Gartner inte eftersom denna process redan rör ett befintligt företag. Gartner ser istället företagstillblivelsen som en process

som handlar om att *skapa* mer än att driva företaget (Landström 2000, s. 98).



Figur 1.2 Företagstillblivelseprocessen (källa: Landström 2000 s. 98).

Gartners företagstillblivelseprocess är en viktig modell som skapar ett inledande ramverk för vilken del av företagstillblivelseprocessen som vi undersöker.

Det är viktigt att poängtera att det finns flera etableringsprocessmodeller. Gartners modell avgränsar processen i tiden. Det finns andra etableringsmodeller som specifikt anger vilka aktiviteter som ska företas i vilka faser av företagets etablering och utveckling (Landström 2009, s. 54). Det som är problematiskt med tidigare etableringsmodeller och den kritik som framförts mot dessa modeller är att det föreligger en alltför deterministisk syn på företagandet (Bergendahl 2009, s. 3). Detta innebär att etableringsmodellerna utifrån det aktivitetsorienterade synsättet beskriver processen som ett antal genomförda aktiviteter som kan indelas i bestämda utvecklingsfaser (Bergendahl 2009, s. 3). Man ser etableringen av företag som att den följer en lagbundenhet. Med andra ord antar man att det går att förutsäga framtiden och att företaget kan etableras i ett linjärt utvecklingsförlopp där man rör sig från ett steg till ett annat tills företaget är etablerat. Problemet är att individen förloras i etableringsprocessmodellerna där endast själva processen framhävs som *oberoende* av individen (Landström 2009, s. 54f). Ur denna aspekt är det viktigt att poängtera att den modell som vi kommer presentera, vars upphovskvinna är Sarasvathy (2001), har potential att få ett stort genomslag eftersom den kombinerar både processen och individen.

### **3.3 Sarasvathys beslutsprocess modell**

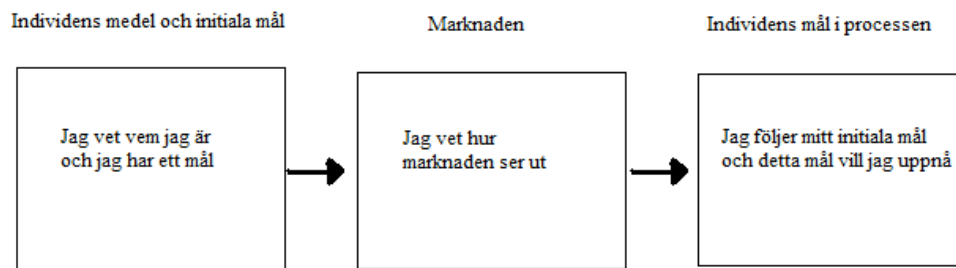
I detta avsnitt beskriver vi Sarasvathys modell för individens beslutsprocesser under företagsetableringen.

#### **3.3.1 Effectuation- och causationprocessen**

Sarasvathy (2001) har utvecklat en modell som beskriver och fördjupar förståelsen för individens beslutsprocess vid företagsetableringen. Modellen är enligt vår mening därför deskriptiv eftersom den beskriver och svarar på frågan *hur* individen fattar beslut. Modellen går ut på att det i beslutsfattandet under företagsetableringen finns två olika dominerande beslutsprocesser. Sarasvathy benämner dessa beslutsprocesser causation och effectuation (Sarasvathy 2001, s. 245). Effectuation och causation beskriver två olika beslutsprocesser av hur individen fattar beslut under företagsetableringen (Bergendahl 2009, s. 32). Sarasvathy ställer medvetet upp beslutsprocesserna som dikotomier till varandra. Detta innebär att beslutsprocesserna i modellen i princip utesluter varandra. När det ena används föreligger inte den andra, samt vice versa. Sarasvathy anser att causationprocessen utgör det dominerande paradigmet i sättet att se på hur individen etablerar företag och har därför medvetet valt att ställa effectuationprocessen som en dikotomisk motsats till causationprocessen.

Skillnaden mellan beslutsprocesserna är i grund och botten följande; i causationprocessen tas ett mål för givet och individen fokuserar på olika medel för att nå det specifika statistiska målet. I effectuationprocessen tas de tillgängliga medlen för givna och istället fokuserar och växlar individen mellan olika mål som kan skapas efter medlen (Sarasvathy 2001, s. 245).

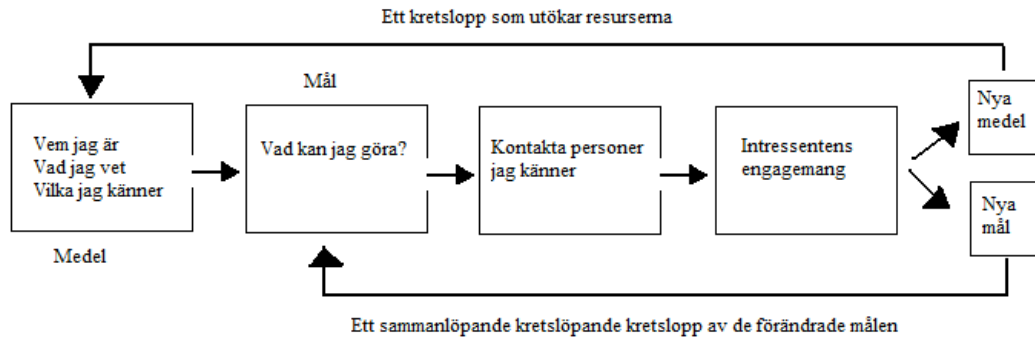
Nedan återges individens beslutsprocess enligt causationprocessen efter Bergendahls tolkning av Sarasvathys beskrivning av processen.



Figur 1.4 Individens (entreprenörens) causationprocess. (Källa: Bergendahl 2009, s. 35).

Bergendahl tolkar causationprocessen som ett relativt linjärt utvecklingsförlopp (Bergendahl 2009, s. 35). Det första steget inleds med individens medel. Individen känner till vem han eller hon är och är medveten om sina kunskaper och erfarenheter som han eller hon använder sig av för att starta företaget (Bergendahl 2009, s. 35). Individen har också ett initialt mål. Det andra steget i processen handlar om att individen vet hur marknaden ser ut. Individen väljer här att tillämpa något som liknar teorierna i Philip Kotlers litteratur Marketing Management om segmentering, produktionsmålsprocess och positioneringsprocessen (Bergendahl 2009, s.33). Beroende på kunskaper om marknaden väljer individen att tillämpa en marknadsundersökning. Det tredje steget i processen innebär att individen följer det initiala målet och det är detta mål som individen väljer att uppnå under företagsetableringen (Bergendahl 2009, s. 35). Grunden i Bergendahls modell över Sarasvathys causationprocess är således framhävandet av att målet är förutbestämt och statiskt. Det initiala målet fullföljs och processen är målinriktad.

Nedan återges individens beslutsprocess enligt effectuationprocessen såsom den utvecklats av Sarasvathy.



Figur 1.5 Individens (entreprenörens) effectuationprocess. (Källa: Bergendahl 2009, s. 41, Sarasvathy och Dew 2005, s. 391 samt Sarasvathy 2008, s.101).

Bergendahl har tolkat och redogjort för Sarasvathys effectuationprocess (Bergendahl 2009, s. 39ff). I effectuationprocessen kan entreprenören skapa flera olika mål och förändra målen samt komma med nya idéer utan att ta hänsyn till det initiala målet. I effectuationprocessen utgår individen vid sin beslutsprocess av tre olika medel. *Medlen* är: 1) Vem är jag (personliga egenskaper), 2) Vad jag vet (kunskap) och 3) vilka jag känner (socialt nätverk). Utifrån processmodellen kan uppnå. I ett tredje steg kontakter entreprenören personer i sitt sociala nätverk. Handlandet resulterar i att intressenten engagerar sig för produkten eller tjänsten. Det sociala nätverket och kontakterna som förmedlas genom intressenters engagemang skapar kretsloppen i figuren. Detta innebär att nya mål och nya medel skapas vilket gör att processen börjar om och resulterar i nya idéer och affärsmöjligheter. Detta leder i sin tur till att resurserna i företaget utökas.

Effectuationprocessen vilar på fyra grundläggande principer som ingår i modellen ovan. Dessa principer är refererade av Bergendahl (2009, s. 39f) och innefattar följande.

1) *Tillåten förlust hellre än förväntad avkastning*: Individen i causation fokuserar på att maximera den potentiella avkastningen. Inom effectuation bestämmer individen den förlust som kan tillåtas och experimenterar med så många strategier som möjligt, med ett begränsat antal givna medel.

2) *Strategiska allianser hellre än analyser av konkurrenskraft*: I causation betonas detaljerade analyser av konkurrenter. I effectuation betonas sökandet och byggandet av strategiska allianser, genom intressenternas engagemang. Tillvägagångssättet reducerar osäkerheten.

3) *Exploatering av oförutsedda händelser hellre än exploatering av den kunskap som redan finns*: Causation är att föredra när kunskap redan finns, exempelvis sakkunskap av en teknologi. Effectuation är mer fördelaktig vid exploatering av oförutsedda händelser som uppstår över oväntad tid.

4) *Påverka en oförutsägbar framtid hellre än förutbestämda mål*: Causation fokuserar på de delar av en osäker framtid som är möjliga att förutsäga. Effectuation fokuserar istället på de delar av en oförutsägbar framtid som är möjliga att påverka.

### **3.3.2 Fördjupad förståelse för olikheterna mellan effectuation- och causationprocessen**

Effectuationprocessen kan i mångt och mycket ses som omkastning av causationprocessen. Detta anger Sarasvathy i sitt senare arbete *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise* där tidigare artiklar under temat effectuation slutligen resulterar i en bred allomfattande modell och teoribildning (Sarasvathy 2008, s. 39), där man tydligt kan se att medel och mål är omkastade. I causationprocessen finns kopplingen mellan mål och medel. I effectuationprocessen framgår det centrala draget att medel kommer först, sedan följer de möjliga målen.

Causation och effectuationprocessen är dock inte enbart varandras omkastningar. Effectuationprocessen är mer än så. Den innehåller ett färdigt tillvägagångssätt och tankesätt som är annorlunda utformat i grunden än causationprocessen. Det är ju i slutändan mänskliga beteenden modellen vill

förklara till i en konkret process vilket gör att entreprenörens tankesätt bör se annorlunda ut i grunden. Effectuationprocessen karaktäriseras därför av *föränderlighet, öppenhet och anpassningsbarhet* och har utvecklats av Sarasvathy bland annat mot bakgrund av den grundsyn på världen Frank Knight har där världen karaktäriseras av osäkerhet vilket gör att det inte går att planera mål och förutse framtida utfall (Sarasvathy 2008, s, 70). Till skillnad från effectuationprocessen som har utvecklats av Sarasvathy vilar causationprocessen som Sarasvathy tillskriver Kotler på ett rationellt och planmässigt beslutsfattande. I figuren på nästa sida redogörs för olikheterna mellan effectuation och causation.

Särskiljande kategorier	Causationprocessen	Effectuationprocessen
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 möjlig att förutsäga.	Fokus på delar av en osäker framtid som är möjlig 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 konkurrensstrategier.	Nya marknader skapas genom allianser och andra kooperationsstrategier.

Figur 1.6 Olikheter mellan causation- och effectuationprocess. (Källa: Bergendahl 2009, s. 38. Se även originalkällan Sarasvathy 2001, s. 251).

Olikheterna mellan processerna innebär att individen i causationprocessen är målberoende med det statiska målet. Effectuationprocessen karaktäriseras

istället av att individen är beroende av givna medel och att målen förändras i takt med att det uppstår oförutsägbara händelser under etableringsprocessen. Causationprocessen är enligt det föreslagna mest användbar när det handlar om att exploatera redan känd kunskap. Effectuationprocessen fungerar bättre för att exploatera oförutsedda händelser. Causationprocessen är som det redan framgår baserat på ordet kausal, det vill säga baserad på orsakssamband, vilket gör att orsaker som är regelbundna och analyserbara lämpar sig mest för causationprocessen. När det individuella handlandet sker inom en osäker framtid, med existerande problem i nutid, i en omvärld som karaktäriseras av oförutsägbarhet är effectuationprocessen lämpligare. Effectuationprocessen blir mest effektiv inom kontexter för entreprenören där framtiden är oförutsägbar och individens mål är oklara. Effectuationprocessen kan följaktligen bli lämplig när entreprenören exempelvis startar upp nya företag på nya marknader (Bergendahl 2009, s. 38f).

### **3.3.3 Vidarutveckling av effectuationprocessen**

Sarasvathy har förklarat skillnaderna mellan causation- och effectuationprocessen genom ett illustrativt exempel benämnt "Curry in a Hurry" som innebär att en restaurang byggs upp och utvecklas på två olika sätt (Sarasvathy 2001, s. 245f samt Sarasvathy 2008, s. 75f). Causationprocessen vid utvecklandet av restaurangen skulle exempelvis kunna innebära att entreprenören börjar med att segmentera marknaden. Exempelvis skulle entreprenören kunna segmentera marknaden efter variabler som kundens ålder, inkomstnivå, nationalitet eller utbildning. Efter segmenteringen skulle entreprenören kunna analysera den lämpligaste positioneringen för företaget med hänsyn till övriga restauranger på platsen samt den segmentering som redan genomförts. Efter dessa steg skulle olika marknadsundersökningar kunna genomföras för att undersöka kundens behov av just den specifika restaurangen på platsen. Bara här efter att det föreligger ett klart mål om den restaurang som finns skulle entreprenören börja med att fundera över vilka medel som krävs samt påbörja etableringen



av företaget. Genom olika former av marknadsföring skulle man kunna nå ut till potentiella kunder. Som synes präglas causationprocessen av mycket analysarbete, långsiktig planering och förutsägelse som är tidskrävande (Sarasvathy 2001, s. 245f samt Sarasvathy 2008, s. 75f).

Processen att etablera "Curry in a Hurry" skulle se väldigt annorlunda ut om entreprenören använde sig av effectuationprocessen i exemplet ovan. Entreprenören skulle börja omvänt och inte börja med alltför långdragna analyser baserade på segmentation, targeting och positionering. Istället för att entreprenören försöker analysera fram den bästa möjliga restaurangen för marknaden skulle han eller hon med begränsade resurser, säg 30 000 kronor, börja tänka kreativt och försöka få ut sin idé till marknaden för en så låg kostnad som möjligt. Entreprenören skulle exempelvis kunna kontakta en befintlig restaurangägare på orten och fråga om hon kan bli denne restaurangägars strategiska partner. Entreprenören skulle också kunna göra en marknadsundersökning genom att ringa runt och kontakta finansiärer för att försöka få precis lagom begränsad finansiering för att starta restaurangen i liten skala. Entreprenören skulle till exempel kunna kontakta en indisk restaurang och få sälja sin snabbmat i en del av restaurangen som kanske ligger ut mot en strategisk plats exempelvis där människor har bråttom och behöver god mat snabbt. I liten skala skulle man kunna testa marknaden och se om behovet för affärsidén finns. Entreprenören skulle vidare kunna kontakta sin före detta chef på ett tidigare jobb och undersöka om de vill köpa in hennes goda mat (Se detta exempel Sarasvathy 2008, s. 76f).

Som synes är flera exempel möjliga i effectuationprocessen. Flera olika typer av affärsidéer växer fram och flera olika typer av företag är möjliga att etablera genom effectuationprocessen. Den första idén individen kom på är inte den enda möjliga och hon måste absolut inte hålla sig till den. Istället utvecklar entreprenören genom effectuationprocessen flera olika mål, och dessa mål är oberoende av det första målet hon började med. (Sarasvathy 2008, s. 76). Effectuationprocessen är med andra ord kreativ och från exakt

samma startpunkt, genom olika oförutsedda händelser, kan entreprenören eventuellt bygga upp ett företag från en mångfald av andra företag (Bergendahl 2009. s. 37). Summan av ovanstående exempel kan beskrivas som att det ena leder till det andra i effectuationprocessen där entreprenören, i tiden och rummet, är anpassningsbar och kreativ. Entreprenören spinner vidare på möjligheter anpassar sig efter dem allt eftersom de uppstår i en oförutsägbar värld.

## **4. Case & caseanalys**

### ***4.1 Presentation av undersökta företag***

Vi har som grund till vår empiri, genom den kvalitativa intervjumetoden intervjuat grundarna för tre konsultföretag utifrån vår intervjuguide. Vi har valt de tre företagen för de har startat sin verksamhet för drygt ett år sedan och detta ger oss därmed relativt ny information. Vi kom i kontakt med företagen genom bekanta och genom koordinators av inkubator. Vi kommer börja med en inledande bakgrundsbeskrivning och affärsidé för varje företag för att senare ta upp de olika teman som har uppkommit under intervjun.

#### **Företag Zeta**

Företag Zeta består av Lina 38 år, som är utbildad civilingenjör. Linas konsultbolag inriktar sig framförallt på kombinera det hårda och det mjuka inom företagledarutbildningar. För att få det att gå runt under etableringsfasen håller Lina även på att jobba med affärscoachning för små och medelstora företag.

#### **Företag Beta**

Fanny och Wilma grundade tillsammans Företag Beta, de är miljöutredare och arbetar med att analysera olika miljörisker genom olika företag. De kombinerar kvantitativa metoder, såsom statistik, med kvalitativa metoder som litteratur och intervjuer för att skapa en övergripande bild av problemet. Efter identifiering av problemet konsulterar de kunderna för att utveckla deras miljöstruktur.

## **Företag Alfa**

Företag Alfa grundades av Emil och inriktar sig på bokföring för mindre företag. Företaget inriktar sig även på rådgivning och hjälp med ekonomiska frågor. Genom ett samarbete med redovisningsföretag och revisionsbyråer tillförs stor kunskap till företaget och därmed till kunden. Tanken är att sköta de ekonomiska bitarna åt företag så att de kan fokusera på utveckling av företaget.

## **4.2 Företag Zeta**

### **4.2.1 Grundarens bakgrund**

Lina kommer ursprungligen från Stenungsund norr om Göteborg men bor nu utanför Lund tillsammans med sin man och deras fyra barn. Lina är 38 år och flyttade ner till Lund 1991 för att läsa till civilingenjör på Lunds tekniska högskola. Med diverse uppehåll, bland annat för att resa jorden runt, tog Lina sin examen 1997 och fick jobb på Alfa Laval i Lund som teknisk marknadsförare samma år. Lina avancerade till att jobba som produktchef, produktportföljchef och slutligen jobbade hon som senior företagsledare samt satt i ledningsgruppen på Alfa Laval. Linas arbete innebar att hon drev stora utvecklingsföretag världen över, bland annat i USA, Kina, Brasilien, Japan och Indien.

Efter tio år på Alfa Laval slutade Lina för att börja på ett strategikonsultbolag som inriktade sig på flera olika branscher. Lina hade kommit i kontakt med konsultbolaget genom sitt tidigare jobb på Alfa Laval och stannade i ett år på konsultbolaget innan hon beslutade sig för att återgå till skolbänken och läsa marknadsföringspsykologi, organisationspsykologi och positivpsykologi vid Lunds Universitet. Den största anledningen var att Lina tyckte att civilingenjörutbildningen bestod av mycket "hårt", det vill säga att den var väldigt tekniskt hård, hon ville även nå det mjuka och få mer "kött på benen". Efter att ha läst i ett år bestämde sig Lina för att starta eget. Linas pappa har drivit eget företag i över 30 år och Linas syster har

drivit ett homestylingföretag i Oslo, att Lina skulle starta företag har nog bara varit en tidsfråga.

#### **4.2.1 Affärsidé**

Linas affärsidé växte fram under tiden hon jobbade på Alfa Laval. Efter att hon hade jobbat väldigt mycket med teknik och struktur ville Lina även jobba med de mjuka komponenterna.

Lina har en grundidé med två inriktningar, dels företagledning som hon upplevde inte fungerade tillfredställande på Alfa Laval då det som bestämde om ett företag blev lyckat eller inte var hur motiverade och förändringsbenägna medarbetarna var. Lina berättar att ett företag aldrig blir som man har tänkt sig utan det blir alltid någon form av förändring. Lina vurmar mycket för företagledarnas välmående och att de får adekvat utbildning. Sedan har hon ”bread and butter” uppdrag som är de företag som hon tar för att få in pengar, de består av olika arbetsmarknadsföretag och EU uppdrag.

#### **4.2.3 Medverkande**

Grundaren är Lina som vi har beskrivit ovan.

Förutom Lina finns det ett stort nätverk som Lina använder sig av som består av gamla kollegor, vänners kollegor och tidigare inköpskontakter. Rollistan skiftar under etableringsprocessen genom att Lina träffar andra människor på olika nätverksträffar som kan tänka sig komplettera varandra och kan göra ett bra konsultjobb tillsammans med. Det gör att rollistan ser olika ut i olika skeende av etableringsprocessen.

#### **4.2.4 Etableringsfasen**

Analysen av Företag Zetas etablering baseras på den kvalitativa intervju som genomfördes med grundaren Lina. Den tid som analyseras är tiden från det att grundaren får en affärsidé fram till att grundaren får en kund som gör att framtiden för entreprenören inte är lite oförutsägbar som innan. Denna tidsperiod sträcker sig från ungefär december 2007 fram till och med

december 2009 med tyngdpunkt på själva företagsetableringen som är ifrån december 2008.

Lina startade sitt företag för hon tyckte att det saknas en mjuk sida i företagledarutbildningar som hon hade genom gått. Lina tyckte att hon hade den kunskapen och kunnandet som efterfrågades och saknades på de utbildningarna. Det började redan för många år sedan när Lina fortfarande jobbade på Alfa Laval. Företagledarna fick gå en massa bra kurser men de var alltför fokuserade på det hårda och ofta inte anpassade till produktchefer. När Lina började jobba skickade de både e-post och fax för de var inte säkra på att e-posten kom fram och idag tar alla det som en självklarhet och vi är ständigt uppkopplade. Som Lina påpekar kunde ett företag för 10-20 år sedan ha en strategiplan för de kommande tre år och som de sedan följde, det går inte idag. Det beror mycket på att vår omgivning snurrar fortare och fortare och det ställs högre krav på både anställda och chefer.

Redan innan Lina hade startat sitt företag hade hon sagt att hon skulle komma tillbaka till Alfa Laval, hålla kurser och ha ett stort företag. Dock grusades de planerna av att Alfa Laval la sitt första varsel på 100 år och de planerna gick om intet. Lina hade tänkt företagen på Alfa Laval som sina ”quick-win”.

Lina startade sitt företag i början av december 2008 och istället för att hålla företag på Alfa Laval fick Lina ett EU-uppdrag som handlade om affärscoachning för små- och medelstora företag. Vilket inte är riktigt samma som hon hade tänkt inrikta sig från början.

Som jag ser det är det två inriktningar. /.../ Jag har fortfarande min grundidé, att jobba med företagledning. Jag tror i framtiden, (att) samhället snurrar snabbare och det kommer att bli jobba mer och mer i företag. Att vi blir mer beroende att företagformerna fungerar, mer beroende att grupperna fungerar. Det är liksom människorna som

kommer att skapa den (världen). Vi kommer behöva ha hjälp där. Världen är inte lika mogen för det(förändringarna). /.../ Sedan måste man försörja sig, måste ha något bread and butter uppdrag. Sedan är jag inne i EU uppdrag, vilken är affärscoachning, vilket är jättekul. Jag gör inte det för det är tråkigt. sedan är jag inne en del på jobbcoachning, vilket är jättekul. Men det är lite mitt jag har två spår, ett långsiktigt utvecklingsmål och sedan ett att försörja sig med vid sidan om, lite bread and butter.

Det var under anbudsförfarandet till EU företaget som Lina startade det egna företaget.

När Lina väl bestämt sig för att starta företaget kände hon att hon blev stöttad både från sin man och framförallt sin pappa. När pappan hörde att Lina skulle starta företag blev han väldigt entusiastisk, lite som om det inte fanns något annat att prata om. Även om hennes pappa hade haft eget företag i över 30 år hade det inte alltid varit lätt. Det hade varit månader utan lön, tillfällen då han hade fått låna av sin mor och han hade ibland verkligen fått krypa på knäna för att få det att gå ihop. Men pappan tyckte att det vägrade upp för det var ”så kul” med eget företag. Lina var väl medveten om de ekonomiska risker som fanns med att starta eget, framförallt att betalningsströmmarna inte är regelbundna utan kan fluktuera väldigt mycket. Hon ansåg inte att de riskerna var stora inte bara att inte få någon lön utan även av andra konsulter då det är en väldigt tuff konkurrens, som Lina formulerar det: ”De växer, tyvärr på träd”.

Lina återkommer ofta till etableringsfasen under intervjun. Etableringsfasen innebär för Lina att inte ta något för givet utan att det kommer vara 2-3 år med hårt slit. Långa veckor och många sena nätter, ingen eller lite betalt.

#### 4.2.5 Analys av beslutsprocess och mål

Lina hade från börjat klart för sig vad hon ville arbeta med och även vilket företag och företag som hon ville starta med. Dock gick det i stöpet och det blev ett EU-företag inom affärscoachning för små- och medelstora företag. Lina har ett relativt tydligt mål, hon vill jobba med företagledning men vad det innebär och under vilka former är väldigt öppet. Även om hon vill jobba med företagledning måste Lina ha inkomst någon form av ”bread and butter” företag som kan ge inkomst. Självsäger hon att ”bread and butter” företagen inte är tråkiga men inte det hon helst vill göra. Lina förklarar det själv som ”Det har blivit en solfjäder, man har en kärna. Sedan finns det massa saker runt omkring. ”. Lina har sin kärna som är det centrala, där det kombineras hårt och mjukt inom företagledarutbildningar. Vad det mynnar ut i slutet är beroende på vilka människor som Lina träffar eller kontaktar henne, som exemplet med Stellan. Där kom Lina in på något som hon inte alls hade tänkt sig verka inom men som visade sig vara något mycket roligt och givande. Eftersom Lina nästa alltid jobbar ihop med någon annan konsultkollega påverkar det inriktning på företagen och det kan leda till oväntade kombinationer.

Vad det beträffar målen för Lina, har hon delat upp det i många små mål som hon kan checka av och ge sig själv en möjlighet att ”fira” då och då. Målen som Lina har nu är bland annat försöka komma in på ett större företag och göra ett större företag. Även att få uppföljningsföretag inom samma företag för att kunna se ur det utvecklar sig. Få göra de företagen som hon tycker är roliga och slippa ta ”bread and butter” uppdrag som hon är tvingad idag att ta för att kunna överleva. Om Lina ser tio år framåt hoppas hon att företaget består av ett antal konsulter som kombinerar det hårda och mjuka, vilket hon tycker skulle vara ”jättefräckt”.

En annan sak som Lina har som ett kortsiktigt mål är att strukturera det egna företaget mer, att få mer rutiner, att inte hela tiden vara företaget, utan

jobbar mellan 8-17 och sedan är klar för dagen. Inte sätta sig på kvällen och kolla mejlen eller sköta bokföringen.

#### **4.2.6 Analys av nya affärsmöjligheter**

Lina har ett väldigt öppet förhållningsätt till sin konsultverksamhet och är mycket öppen på framtida företag. Framförallt på företag som ger Lina möjligheter att praktisera företag som kombinerar det mjuka och det hårda.

Att inte bestämma vad hon ska göra utan se vilka möjligheter som dyker upp men ändå försöka jobba med sina långsiktiga mål, att leda företagledarutbildningar. Lina försöker nätverka och diskutera med de olika människor som träffar på i diverse forum för att få inspiration och kanske få en annan synpunkt på sina uppslag. Ta de möjligheter som dyker upp:

Stellan träffade jag på en parkeringsplats i Eslöv halv sju en torsdag morgon. Skulle på samma nätverksmöte och visste inte hur man fixade parkeringsautomaten.

Mötet med Stellan blev starten på en ledarskapsutbildning som Stella och Lina tillsammans med två andra kom att anordna. Även att Lina inte ser att det finns några konkurrenter utan att de är ”komplement” vilket för att medför större möjligheter för henne jämfört om hon skulle sett dem som konkurrenter och begränsat sig.

Ytterligare exempel på Lina funderar på nya affärsmöjligheter är att Lina funderar på att i framtiden anställa någon ”skarp företagledare som kan ansvara för strukturen” och Lina kan fokusera på det mjuka. Det är ytterligare ett tecken på att det är en föränderlig process och nya framtida affärsmöjligheterna är stora.



#### **4.2.7 Analys av affärsplan**

Affärsplanen är för Lina ett levande dokument som ändras under företaget gång.

Jo, jag hade en affärsplan. /.../ Jag hade vilken typ av kunder jag ville ha, hur jag skulle ta betalt. Alla ingredienser hade jag. Affärsplan är ett redskap för mig, vad har jag för mål, långsiktiga- respektive kortsiktiga mål, finansiella mål, vad kan jag fakturera per månad. Sedan är det kul att kolla efteråt. Det kan ha blivit alls som man hade tänkt sig. Den har inte följts.

Affärsplanen är ett redskap där Lina kan se tillbaka på om det blev som hon hade tänkt sig. Har jag gjort det som jag tänkte göra, fakturerat det jag skulle göra, dragit ner på timmarna som jag jobbar hemma? Det är inget kritiskt för Lina och hon har inte behövt visa eller använda den för någon.

#### **4.2.8 Analys av marknadsundersökning**

När det gäller marknadsundersökningar gjorde inte Lina några undersökningar utan utgick ifrån sin egen erfarenhet. Att de utbildningar som fanns till företagledare inte var utformade för dagens produktledare. Lina kände när hon jobbade att det fanns ett behov för företagledare att ta del av annan utbildning som kunde förklara vad som var viktigt för att ett företag skulle lyckas och få med sig människorna i företaget. De andra företagen som hon har gett sin in på har hon inte bedrivit några marknadsundersökningar utan de har gått på en känsla att de som de erbjuder är något som vi själva hade velat gå och tycker är intressant.

#### **4.2.9 Sammanfattning**

Lina startade sitt konsultbolag för drygt ett år sedan. Lina tyckte att det saknades en koppling mellan den tekniska hård och mjuka i människan i den utbildning som gavs till företagledare och att hon kunde hjälpa till att förmedla den kunskapen som företagledare behöver i dagens samhälle. Från att ha en ganska klar bild över vilka företag som hon skulle företa har det

förändras till att Lina anser att hon har en kärna och sedan kan hon använda den kärnan i olika typer av företag. Dock är det fortfarande företagledarutbildningarna som är det som hon strävar att jobba med även om det har kommit upp många roliga och intressanta företag under tiden som företaget har varit i gång. De mål som ligger närmast i tiden är att försöka ska mer rutiner, att se till att inte jobba mer än vad en hel tidstjänst är, inte ta med sig arbetet hem efter arbetstid eller sitta på en söndag och fakturera kunder. Få företaget att vara mer som ett vanligt 9-17 jobb men med mer fritid, frihet och att bara göra det som är roligt.

## **4.2 Företag Beta**

### **4.2.1 Bakgrund**

Fanny och Wilma lärde känna varandra under sin studietid då båda studerade Miljövetenskap vid Linköpings universitet. Både Fanny och Wilma var i Australien på en utbytetermin och började, på grund av bristen på jobb inom deras område, fundera på om de kanske skulle starta eget för att komma runt en eventuell arbetslöshet samt skaffa sig arbetslivserfarenhet. När de startade företaget var Wilma 22 år gammal och Fanny var 26 år. Wilma är ursprungligen från Småland, strax utanför Kalmar, och Fanny kommer ursprungligen från Värmland. De är både unga och har inte gjort mycket utöver att studera och har inte någon större arbetslivserfarenhet. De har båda haft lite ströjobb och i samband med sommaren förra året fick båda varsitt sommarjobb som de egentligen inte var intresserade av att jobba vidare med. Av den anledningen bestämde de sig för att starta ett företag.

### **4.2.2 Affärsidé**

Till en början visste grundarna bara att de ville arbeta som miljökonsulter, deras första tanke var att genom olika nätverksträffar ragga uppdrag och sedan se vart det skulle bära. De fick till en början ett uppdrag av ett företag som de skulle hjälpa med att mäta luftföroreningar på deras industrifastighet. Företag Beta och det aktuella företaget kom aldrig

någonstans med sitt samarbete. Betas strategi ändrades ganska drastiskt genom att de fick en ny kund som istället ville att de skulle tas sig annan ett helt annat företag än vad som var tänkt ifrån början. Detta ledde till att Beta är verksamma inom det område som de sysslar med nu. Genom erhållandet av deras första uppdrag förändrades deras ursprungliga tankar och idéer till det de faktiskt inriktar sig på just nu.

Efter att ha existerat i drygt ett år har de nu anställt den första personen inom företaget, personen har en bakgrund som fysisk planerare. Deras tanke är att de ska vidga verksamheten kompetensmässigt vilket de kan utnyttja när det gäller uppdrag de tidigare inte kunnat åta sig. De tror på dynamiska team och ser gärna att de i framtiden tar in en kemist och en biolog också. Det långsiktiga målet med företaget är att erbjuda en multilösning inom miljö genom olika spetskompetenser inom företaget. För att detta ska vara möjligt krävs det att de anställer experter då grundarna inte har någon spetskompetens utan huvudsakligen arbetar med de strategiska frågorna.

#### **4.2.3 Medverkande**

Fanny och Wilma driver företaget tillsammans på lika villkor, deras viktigaste verktyg har visat sig vara nätverkandet. Genom dessa nätverk har de kunnat få tag i potentiella kunder och marknadsföra sig själva genom att ta kontakt med olika människor.

#### **4.2.4 Etableringsfasen**

Analysen av Företag Beta etablering baseras på den kvalitativa intervju som genomfördes med grundarna Fanny och Wilma. Den tid som analyseras är tiden från det att grundarna bestämmer sig för att flytta ner till Skåne och starta sitt företag fram till att företaget börjar ta form och de har bestämt sig för vad deras tillfälliga inriktning är. Denna tidsperiod sträcker sig från ungefär oktober 2008 fram till och med december 2009 med fokus på själva företagsetableringen.

Det var som tidigare nämnt lite av en slump att etableringen påbörjades i Skåne. Efter att Fanny kommit in på den mastersutbildningen hon sökt kom de ner till Skåne med en bild om att de skulle jobba med små och

medelstora industriföretag i huvudsak. Men sen fick de, tack vare nätverkandet, jobb för tjänsteföretag också. Ingen av grundarna har läst miljöhälsoskydd vilket de flesta i deras klass faktiskt gjorde. De nischade sig åt andra hållet då ingen av dem ville jobba som miljöskyddsinspektörer. Båda kände att det är nu man ska testa att starta företag då de exempelvis inte hade familj, att våga ta chansen.

När de flyttade ner hade de inga vänner, de hade inget nätverk eller något liknande. De första tre månaderna satt de och arbetade i köket och de kände att det första de ville göra var att leta nätverk. Eftersom Fanny pluggade på Lunds universitetsområde började de därför leta kring universitetet och kom på det sättet i kontakt med Venture Lab. De hade till en början inga kunder och gick då ut och nätverkade, vilket var det enda de gjorde till en början. Det finns inte en enda nätverksträff i södra Skåne som de inte har varit ute och nätverkat på, berättar Wilma. Kontakter till dessa träffar fick de genom att de träffade någon som kände någon och så vidare, de sökte även på nätet och ringde till alla föreningar de kunde komma på. Till en början tyckte de det var jättesvårt att sälja. Ingen hade någon ekonomisk bakgrund, de hade svårt att förstå företagen och bägge hatade själva säljandet, men det kom de över genom lite övning. Den första kunden var i hamn efter cirka fyra månader och det kändes väldigt bra, men det var både lättnad och panik i ett, nu skulle de visa att de faktiskt kunde det de hade sagt att de kunde.

Just nu pluggar Fanny heltid och lägger inte ner lika mycket tid på företaget. Sen kommer Wilma förmodligen också att börja plugga igen och då kommer inte hon att vara lika aktiv. De gjorde det här för att de inte hade något annat för sig och för att de behövde arbetslivserfarenhet. Nu i efterhand berättar Wilma att de inte är speciellt intresserade av att arbeta för till exempel kommun eller stat som kontrollanter av till exempel livsmedel. Arbetet inom deras företag har dessutom visat sig vara väldigt kul och de kommer förmodligen inte att lägga ner företaget.

Något som har betytt väldigt mycket för deras etablering är Venture Lab, utan dem säger de att de nog hade brutit ihop och om det inte hade varit för att de fick kontor hos dem är det nog tveksamt om de ens hade fortsatt.

#### 4.2.5 Analys av beslutsprocess och mål

Wilma och Fanny hade till en början inte en aning om hur de skulle inrikta sitt företag. De visste vart de skulle åka och de visste att företaget skulle arbeta med miljö i någon form. Något som är intressant är att deras mål och deras beslutsprocess förändrades med vilka chanser och möjligheter som dök upp. Något som har spelat en stor roll i deras beslutsprocess är vilka de har kommit i kontakt med på de nätverksträffar de har varit. Företagets utveckling har alltså varit starkt kopplat till vilka människor de träffat och de uppdrag dessa har medfört. Under senare tid så har de format företaget efter de uppdrag som de har åtagit sig. Alltså, de gör nu något som inte var tänkt från början av den anledning att de kom i kontakt med ett företag som efterfrågade en viss typ av tjänster. Det som även har ändrats är typen av företag de inriktar sig på. Tanken var från början att de skulle arbeta med små och medelstora industriföretag, detta har nu ändrats till att de främst arbetar med tjänsteföretag. Det Wilma och Fanny utgår ifrån är sin utbildning och den kompetens den har medfört. Det de nu har valt att göra är att vidareutveckla företaget genom nyanställning, en strategi som de gärna vill upprätthålla och fortsätta med. Wilma berättar på följande vis:

”Han vi har anställt är fysisk planerare. Vi vidgar alltså verksamheten kompetensmässigt vilket vi kan utnyttja när det gäller uppdrag vi inte kan ta. Vi tror på dynamiska team, jag hade gärna tagit in en kemist och en biolog också om det finns möjlighet för det. Vi valde honom för att han passade in bra i vårt företag.”

Målsättningen har under tiden förändrats, till en början var tanken att de skulle starta upp företaget för att skaffa sig arbetslivserfarenhet, för att slippa gå arbetslösa. Nu är deras långsiktiga mål att inte behöva arbeta inom företaget, att de ska styra företaget och den övergripande verksamheten utan att behöva vara delaktiga i den.

#### **4.2.6 Analys av nya affärsmöjligheter**

Både Wilma och Fanny har bevisat att de är öppna för nya affärsmöjligheter, de har anpassat sin verksamhet efter de möjligheter som har dykt upp och förbereder sig mer eller mindre på att ta tillvara på uppdykande affärsmöjligheter. De expanderar verksamheten genom att de planerar att nyanställa folk med olika kompetenser inom olika verksamhetsområden.

#### **4.2.7 Analys av affärsplan**

Affärsplanen är för Wilma och Fanny, precis som före de flesta nystartade företag, ett levande dokument som förändras ju mer företaget utvecklas.

Wilma berättar:

”Vi har inte haft någon affärsplan nedskriven, men vi håller faktiskt på att jobba fram en affärsplan. Tanken är att vi i vår ska göra den ordentlig. Men vi sitter även med en personalbok där det mesta man behöver veta som anställd finns med, bland annat affärsplan, jämställdhetspolicys och så vidare. Den gör vi ju egentligen för att vi måste, inte för att vi vill. Och det är väl egentligen likadant med affärsplanen. Vi vet ju egentligen det som ska finnas iden, men det är ett praktiskt sätt att förmedla vad vi tänker. Affärsplanen är ju som sagt ett levande dokument.”

#### **4.2.8 Analys av marknadsundersökningar**

Då Wilma och Fanny till en början inte riktigt visste vad deras företag skulle innebära i praktiken gjorde de inga marknadsundersökningar alls. De visste dock att de marknader de var intresserade av var Stockholm, Göteborg och Malmö. Stockholm var dock inte av större intresse då den typen av företag de ville jobba med inte fanns där. Att de slutligen hamnade i Malmö är ju kopplat till att Fanny kom in på sin utbildning i Lund.

#### **4.2.9 Sammanfattning**

Fanny och Wilma startade tillsammans ett företag, ett miljökonsultbolag, för lite drygt ett år sen. I samband med etableringen visste de bara att de skulle starta upp det i Malmö/Lund-regionen. Under etableringen så har strategin ändrats mer än en gång, från att de skulle skaffa sig erfarenhet och slippa gå arbetslösa så är nu tanken att de ska utveckla företaget och stå utanför den operationella verksamheten inom en tioårsperiod. Företaget har främst utvecklats genom nätverkande och har på det sättet etablerats på marknaden. Nätverkandet har varit deras starkaste verktyg då de kommit ner till en ny stad där de inte kände någon eller hade några tidigare kontakter. Genom Venture Lab har de fått en hel del hjälp som har betytt mycket för dem och främjat deras verksamhet till stor del. För tillfället studerar Fanny på universitetet vilket innebär att Wilma är mer engagerad i företaget. Den senaste tiden har företaget utvecklats och växt och av den anledningen har de anställt en person på deltid.

### **4.3 Företag Alfa**

#### **4.3.1 Bakgrund**

Emil är 24 år och kommer från Dalby som ligger lite utanför Lund. Han har bott i Dalby i ungefär 20 år men numera bor han i Lund. Emil har läst 60 poäng företagsekonomi och är för tillfället inne på sista året till en kandidatexamen i företagsekonomi. Han har tidigare studerat på högskolan i Malmö samt i Lund. Ämnen han har studerat är allmän juridik, marknadskommunikationsvetenskap samt företagledning 30 poäng. Nästa höst tänker han läsa beskattningsrätt. Tanken är att han ska läsa kurser som har med sitt företag att göra framöver för att skaffa mer kunskap.

Efter gymnasiet har Emil arbetat fyra år i en mataffär. Arbetet i mataffären fortsatte han även under sin studietid i Malmö och Lund. Inledningsvis arbetade han heltid. Det var många som arbetade och Emil var ansvarig för ett visst område i mataffären. Under tiden han pluggade arbetade han på

helgerna och då var han butiksansvarig. Emil har ingen tidigare erfarenhet av eget företagande. Däremot har han en släkting som han har fått ganska mycket inspiration från.

#### **4.3.2 Affärsidé**

Idén till konsultföretaget kom genom att Emil redan hade en anställning hos en redovisningskonsult som var en nära släkting. Han började arbeta deltid där sommaren 2008. Han hade innehaft denna deltidsanställning i ungefär nio månader när han började fundera på att starta eget. Han kände att han ville ta egna kunder, kunna utveckla ett företag på sitt sätt och kunna göra som han själv ville.

Det var på den vägen Emil kom in i redovisningskonsultbranschen. Konsultföretagets affärsidé går ut på att förmedla en anpassad service och företaget inriktar sig på bokföring åt mindre företag. Men den service Emil erbjuder är bredare än så, han vill vara en alltiallo inom det ekonomiska området. Tanken är att anpassa konsulttjänsten så att det passar kunden och ger kunden mer tid till att satsa på att utveckla det egna företaget. Emil menar att de flesta kunder behöver någon som kan se över företagets ekonomi.

#### **4.3.3 Medverkande**

Grundaren är Emil som vi har beskrivit ovan.

Förutom Emil finns Emils förre chef som också är hans släkting. Emil har ett nära samarbete med sin före detta chef som hjälpte Emil att starta företaget. Den förre chefen förmedlar kunder till Emil, den enda skillnaden gentemot tidigare när Emil jobbade för chefen är att Emil numera fakturerar istället för att ta ut lön. Dock har Emil tre egna kunder själv och arbetar med att utveckla sin kundbas.



#### 4.3.4 Etableringsfasen

Analysen av Företag Alfa's etablering baseras på den kvalitativa intervju som genomfördes med grundaren Emil. Den tid som analyseras är tiden från det att grundaren får en affärsidé fram till att grundaren får en kund som gör att framtiden för entreprenören inte är lika oförutsägbar som tidigare. Denna tidsperiod sträcker sig från ungefär november 2008 fram till och med december 2009 och omfattar följaktligen drygt ett år.

Idén växte hos Emil under tiden han var anställd hos en annan redovisningskonsult. Ganska snabbt kände Emil att han ville ha lite mer jobb och ville göra som han själv ville.

”Det är väl att jag känner att jag vill ha kontrollen över någonting *själv*. Hur jag ska hjälpa mina kunder, och jag såg det när jag hjälpte honom, att det fanns grejer jag kunde göra bättre själv. Exempelvis kontakt med kunder, och på sättet han får in allt material till sig själv. Kunder skickar in brev och så är det inte komplett med allt material som behövs för att bokföra. Då kanske det är informationen mellan honom och kunden som är bristande. Så att, det var väl det jag kände att jag vill jobba med, att jag ville göra det på mitt sätt.”

Emil började fundera mer på dessa frågor från och med sommaren 2008 men det var först runt november och december 2008 som han på allvar började fundera på företaget och på att starta eget. Emil fick i inledningsskedet en hel del stöd av sin förra chef där han arbetade. Den förra chefen och Emil hade ett nära samarbete där chefen gav goda råd till Emil för att det skulle bli möjligt att starta företaget.

Emil registrerade företaget i januari 2009, vilket är en viktig del i företagets etableringsprocess. Från och med nu har Emil officiellt lämnat sin anställning hos sin förra chef och fakturerar nu sina egna kunder.

En viktig del av utvecklingen i inledningsskedet efter företagets registrering är att Emil har ett nära samarbete med sin förre chef som han får med ”på köpet” som han själv säger. Emil har alltså en stark aktör bakom sig som stödjer honom. Detta gör att han inte behöver fundera över risker lika mycket eftersom han vet att det kommer finnas arbete ganska löpande. Detta gör att han redan vid inledningsskedet har 25 timmars arbete i veckan med kunder som han totalt lägger ner på sitt företag.

Mycket av arbetet med företaget kretsar kring begreppet kund. Emil hänvisar ofta till ”kund” och ”kunder” när han berättar om sitt företag, etableringsprocessen samt sina mål. Han ser sin före detta chef som en kund eftersom han får mindre kunder från chefens konsultföretag. Ändå är det så att han inte uppfattar sin chef som egentlig kund eftersom han vid ett tillfälle berättar för oss om sin ”egentliga” första kund när vi frågar om han någon gång känt att det inte skulle gå riktigt bra för hans företag.

Ja, det var väl kanske i början då, i det första halvåret, då jag inte fick nån kund. /.../ Men ja, så fick jag min första kund. Jag hjälper en organisation som heter drivhuset, finns i Malmö, de hjälper unga studenter att starta företag. Och, jag har en del kontakt med dem, de ringde mig för någon månad sen och frågade om jag ville vara månadens företagare i deras nyhetsbrev. Då berättar man lite om sig själv, så skickar de ut det till 1600 personer. Det är sånt som gör att man vill arbeta vidare, fortsätta jobba. *Så fick jag en företagledare som jobbar där som kund*, han har sitt företag vid sidan om. Det var ju det som gjorde att man fortsatte, att fick lite feedback på hur det gick.

Den första kunden är viktig eftersom den ger Emil förhoppningar, han känner att han har sitt eget företag samt feedback på att han är på rätt väg och vill fortsätta. Drivhuset hjälper även Emil med att lägga upp en grundläggande hemsida. Detta anser Emil vara en väldigt viktig del i företagets framtid eftersom han måste ha hemsidan då denna ger honom en unik e-mejladress som han exempelvis kan ha på ett visitkort.

Under ett halvår utvecklas företaget och Emil fyller ungefär 30 timmar i månaden för arbete med sitt företag. Han sköter den löpande bokföringen totalt mot fem mindre företag som är från hans förra chef och som han betraktar som kontinuerliga. Av hans egna sköter han två stycken löpande, och sedan finns två ytterligare som han har för tillfället. Ett av dessa företag ska börja bokslutsdeklarationen som han ska bokföra själv.

#### **4.3.5 Analys av beslutsprocess och mål**

I inledningsskedet av företagsetableringen hade grundaren ett klart mål, nämligen att starta en redovisningskonsultbyrå vars tjänster skulle täcka en bred del av det ekonomiska området.

Emil har redan från början haft klart beslutsprocessens gång under företagsetableringen. Besluten har haft en linjär väg med förutbestämda klara mål som inte har omformulerats. Emil har väldigt klara förutbestämda mål som han försöker uppnå. Han vet redan från början vad han vill uppnå med företaget och arbetar mot detta mål. Hans övergripande mål är att kunna ha kunder så att han kan fylla hela arbetsdagar, arbetsveckor, så att han jobbar heltid med sitt företag. Han har gjort upp mål för varje kvartal. Målen består i att han delar upp potentiella kunder i olika kategorier, främst stora kunder och mindre kunder. Målet är att få en ny stor kund varje kvartal. Om han får en ny stor kund varje kvartal räknar han ut att han landar på ungefär fem nya större kunder under ett år. Det skulle vara en realistisk och en rätt bra utveckling.

Det tar en tid innan Emil formulerar sina delmål helt klart. I början har han mer vaga mål. Men efter en tid när han tar över en del kunder från den förra chefen till det egna företaget börjar han formulera sina mål. Anledningen till detta är väl, som han säger, att han redan hade flera kunder när han startade företaget som tog upp hans tid. Men de kunder han har fyller inte hans

arbetsvecka, vilket gör att han måste hitta egna kunder för att få företaget mer etablerat.

Emil säger att målen från början var ganska klara. Enligt honom är redovisningskonsultbranschen en smal bransch och man gör det på ett visst sätt. Han säger att han ”kört det raka spåret”. Den första delen var utvecklingsfasen och var förutbestämd; när det gäller att skaffa F-skattesedel, visitkort samt hemsida. Även om Emil exempelvis fick kontakt med drivhuset och detta skulle vara en indikation på att nya affärsmöjligheter skapas har han skapat och tagit tillvara på möjligheter och hjälp inom ramen för de förutbestämda målen han har haft. Det finns en låsning där det gäller att ta in ett visst antal kunder inom en viss tid. Låsningen ligger alltså i målet är att öka kundbasen så att en hel arbetsdag kan fyllas under en hel vecka i formeln antal nya kunder per kvartal.

#### **4.3.6 Analys av nya affärsmöjligheter**

Det finns en låsning där Emil arbetar mot klara förutbestämda mål. Några nya affärsmöjligheter har han inte upptäckt när han kommit i kontakt med kunderna. Det gäller främst att arbeta mot målet att utveckla redovisningskonsultföretaget.

Det kan hända att jag känner såhär... att det är såhär som jag vill att det ska vara om tre till fem år, att jag kanske har utvecklat företaget till en annan bransch också, så att det blir mer än bara bokföring. Jag vet inte, jag har ju en tanke om att de kunderna jag har ska kunna utnyttja varandra, att bli någon form av agent. Man gör så att det ena företaget utnyttjar det andra för att kunna sälja mer. De ska förmedla. De gör tjänster åt varandra och båda tjänar på det, det är en tanke jag har. Att jag hittar en ny idé inom en annan bransch eller startar upp ett annat företag sen vid sidan om.

Det är alltså inte uteslutet att Emil kan komma att få nya affärsmöjligheter i framtiden som han utnyttjar. Några empiriska belägg för detta föreligger

dock inte vid tidpunkten vi träffar honom. Några alternativa visioner eller andra mål utvecklas inte under processens gång.

#### **4.3.7 Analys av affärsplan**

Vad gäller affärsplanen har Emil inte tagit fram en sådan. Han har tänkt på det, att en affärsplan skulle kunna vara bra att visa för potentiella kunder.

Jag har funderat på det, men jag har liksom inte kommit till skott. Men jag gör ju hela tiden delmål och såhär, och försöker uppdatera dem, jag har gjort såna, som jag sa innan, delmål för hela nästa år, och dem ska jag försöka jobba stenhårt på för att uppnå.

#### **4.3.8 Analys av marknadsundersökningar**

När det gäller marknadsundersökningar har Emil inte genomfört några sådana. Någon segmentering av marknaden har inte varit nödvändig. Han har främst istället marknadsfört sig direkt via brev. Han tror detta räcker till en början eftersom han tog över kunderna från sin förra chef. Därefter vet han ungefär vilka kunder han vill ha.

Han har dock märkt ganska snabbt att det är svårt att få en ny kund, speciellt nu i början när hans företag är okänt. Han skickade ut brev till företag som han letade efter via bolagsverket. Genom bolagsverket kan man få reda på nystartade företag, Emil tänkte att de kanske inte har någon redovisningskonsult om de tillhör några av de nystartade. Han skickar ut drygt 50 brev till företag men de ger inte mycket respons. Han har börjat fundera på andra sätt att marknadsföra sig, men menar att det är svårt att veta vad som ger resultat. Och marknadsföring som han inte vet ger resultat tänker han inte betala för. Han tycker att det viktigaste sättet att marknadsföra sig och skaffa nya kunder inom branschen är via sitt rykte som sprids genom de företag han arbetar med. Det är så kundbasen växer.

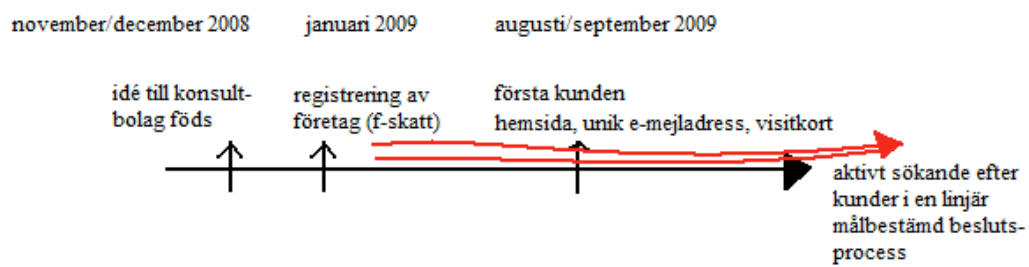
Just nu försöker Emil hitta ett sätt att marknadsföra sig eller kontakta kunder som ger bättre utfall. Men han vet att kunderna inte kommer snabbt.

Istället anser han att man får satsa långsiktigt. Hans vision är att få ett bra rykte på orten och ett tätare samt närmre samarbete med revisionsbyråer, banker och liknande aktörer. Samarbetet på lång sikt som han tror uppstår när man sakta får fler kunder och känner människor mer på djupet. Samarbete som gör att andra tipsar honom om kunder och han tipsar dem. Om han uppnår hans delmål med antal kunderna som han vill ha, är nästa steg att kanske starta ett aktiebolag mot 2010 års slut. Inom en treårsperiod vill Emil kanske ha kontor i centrum i Lund och kanske, om det går bra, ha en anställd. Samt ha kunder så att jag fyller för båda oss två. Det är målet inom tre år.

#### **4.3.9 Sammanfattning**

Emil startade ett redovisningskonsultbolag före drygt ett år sen. I samband med etableringen har det funnits ett klart mål att arbeta mot för grundaren Emil. Emil har redan från början haft klart beslutsprocessens gång under företagsetableringen. Besluten har haft en linjär väg med förutbestämda klara mål som inte har omformulerats. Delmål grundaren gjort upp för varje kvartal. Under etableringsprocessens gång har det funnits en låsning gentemot de förutbestämda målen där nya affärsmöjligheter inte har upptäckts eller utnyttjats. Det gäller främst att arbeta mot målet att utveckla redovisningskonsultföretaget. En omständighet som är viktig när det gäller att nå målen är kunderna. Med kunder är det viktigt att satsa långsiktigt och få ett bra rykte på orten och ett tätare samt närmre samarbete med revisionsbyråer, banker och liknande aktörer. Med andra ord är det viktigt med nya kontakter, framtida nätverk och tätare samarbeten. Det är så kundbasen växer.

I figuren nedan presenteras kritiska händelser under företagsetableringen i konsultbolagets etableringsprocess under tidsperioden november/december 2009 till januari 2009.



Figur 1.7 Kritiska händelser under etableringsprocessen.

## **5. Komparativa analyser av företagen**

### **5.1 Analys av etableringsprocessen**

De tre fallföretagen som vi undersökte genom den kvalitativa intervjumetoden analyserades till en början var för sig. När vi sammanvävde vår analys av företagen och relaterade dessa i förhållande till varandra fann vi att det förelåg gemensamma mönster samt avvikelser från dessa mönster under etableringsprocessen. Dessa mönster och avvikelser skapar en ökad förståelse för *hur beslutsprocessen ser ut* under företagsetableringen för dessa konsultbolag. Observera att den komparativa analysen är en självständig analys baserad på de empiriska resultaten och en vidareutveckling av dessa. Med andra ord har vi försökt vara fristående från det ramverk vi har presenterat under kapitel två. I samband med den komparativa analysen använder vi begreppet företag istället för konsultbolag för att underlätta för läsaren och ha ett mer öppet förhållningssätt för att analysen inte blir för snäv.

### **5.2 Analys av kunskap**

Ett gemensamt mönster mellan de tre företagen är att det finns en befintlig kunskap baserad på utbildning. Företag Beta har studerat miljövetenskap och är således miljökonsulter. Företag Zeta har en civilingenjörs-utbildning som grund samt omfattande praktisk erfarenhet av företagledning. Hon har dessutom breddat sin kompetens med studier inom psykologi för att kunna erbjuda mjuka sidor av företagledning. Företag Alfa har studerat ekonomi och erbjuder tjänster inom ekonomisk rådgivning. Kunskapen grundarna har erhållit skapar möjligheter att etablera deras nuvarande företag. Genom att förmedla denna kunskap på olika sätt erhåller de kunder som är centralt för att verksamheten ska kunna fortgå. Genom denna process utvecklas företagets möjligheter och leder till att de hittar nya sätt att utnyttja sin kunskap. Kunskapen är alltså inte absolut, den är istället en utgångspunkt, en ram till att påbörja något som senare utvecklas och nya affärsmöjligheter uppstår. Exempelvis, företag Beta började med att utarbeta en miljöstruktur för ett företag. Under ett av dessa företag gjorde deras kund en förfrågan



om man kunde vidga företaget med att även lägga fokus på ISO14000-certifiering. Detta var något som företag Beta inte hade haft i åtanke men som de hade möjlighet att lösa åt kunden. Slutsatsen innebär att grundarna besitter en viss kunskap, men de ser inte alla möjligheter de kan utnyttja med denna kunskap.

### **5.3 *Analys av mål***

I samband med att företagen etableras har alla utgått från sina kunskaper och genom dessa skapat väldig öppna mål om vad de ska tillhandahålla för tjänster. Målen har under etableringen varit väldigt föränderliga och har påverkats av uppdykande möjligheter. Dessa uppdykande möjligheter har således utvidgat företagets övergripande mål. Till en början har företagen väldigt små mål, vi belyser med ett exempel; Företag Zeta har ett övergripande mål, att tillhandahålla företagledarutbildning som kombinerar det hårda och mjuka. Under processens gång förändras omgivningen, hennes initiala tankar om hur denna process skulle fortgå förändrades genom att hon nu är involverad i ett sidoföretag som genererar inkomster. Detta företag är centralt under tiden som hon etablerar sina initiala mål och tankar. Ytterligare ett exempel på målförändring är när Zeta träffade Stellan på en parkeringsplats i Eslöv. Det visar sig att de bägge ska på samma nätverksträff, under denna nätverksträff utvecklades deras relation och senare startar de en ledarskapsutbildning med ytterligare två personer. Detta innebär att hennes ursprungliga mål med företagledarutbildningen ligger latent och desto mer fokus hamnar på detta verksamhetsområde.

En olikhet mellan företagen är att vissa har väldigt öppna mål medan en annan har ett mer snävt mål angående företagets inriktning. Företag Zeta och Beta har exempelvis öppna mål och öppna affärsidéer som påverkas under processens gång. Företag Alfa har ett mer snävt mål, men även detta påverkas under processens mål. Skillnaden är att öppna mål möjliggör en större flexibilitet än ett snävt mål. En likhet mellan företagen är också att

det alltid finns en öppenhet mot att hoppa på nya företag. Anledningen till att man är öppen mot detta är att man i etableringsfasen hela tiden är beroende av att arbetet måste fortgå, att företaget överlever genom att man får in pengar till företaget. Ytterligare en anledning är att det ger företaget möjligheter att växa, man ser chanser som är värda att ta på grund av att målen förändras.

#### **5.4 Analys av nätverk**

Nätverkandet är något som är väldigt centralt för samtliga företag som vi har varit i kontakt med. Nätverkande handlar huvudsakligen om att knyta och skapa kontakter och sedan utnyttja dessa kontakter under olika omständigheter. Vi har under våra intervjuer upptäckt att samtliga företag är väldigt beroende av att använda nätverkande som ett verktyg för att skapa affärsmöjligheter. Nätverkandet kan generera många olika fördelar för företaget, exempelvis; kundkontakt, rådgivning, samarbeten och inblick i andra verksamheter. Nätverkandet gör även att grundarna som individer kopplas till företaget och blir så småningom själva företaget. Företag Beta berättar att efter ett antal nätverksträffar var det inte längre Fanny och Wilma som kom utan istället kom Beta. Nätverket är i de företag vi har undersökt en extremt viktig faktor som identifierar nya affärsmöjligheter, som i sin tur påverkar de mål företagen har, detta påverkar i sin tur företagets affärsidé. Slutsatsen är att nätverkandet genomsyrar hela organisationen under etableringen och den fortsatta inriktningen företagen tar. För att belysa vikten av nätverkandet använder vi oss av flera exempel. Företag Zeta har under det senaste året arbetat en hel del ihop med andra konsulter, nätverksmedlemmar. Dessa konsulter använder sig av varandra för att erhålla kunskap och nya uppdrag samt för att utveckla nätverket vidare. Företag Beta hade i samband med att de flyttade ner till Skåne inga kontakter överhuvudtaget. Det senaste året har de arbetat helhjärtat med att utveckla ett nätverk för att främja förutsättningarna för deras företag. Genom deras nätverk erhöll de sin första kund samt ett antal andra kunder. Vidare kan man konstatera att utvecklingen av deras företag till stor del

beror på nätverksträffarna som har gett idéer i samband med att de inte har kunnat åta sig vissa uppdrag tidigare. Detta har lett till att man nyligen har anställt en person med en kompetens som tidigare inte har funnits inom företaget. Vad gäller företag Alfa tillhör hans släkting hans nätverk. I samband med att problem uppstår eller att han utsätts för en ny utmaning vänder han sig till sin släkting för att få råd och tips. Vidare fungerar släktingen även som ett bollplank när det gäller utveckla och organisera verksamheten. Nätverksträffarna för Beta har varit av essentiell betydelse. Företag Zetas nätverk har varit lika viktigt om man exempelvis ser till vilka områden det är verksamt inom idag. Det hade således inte varit på detta sätt om det inte hade varit för hennes nätverk. Nätverkets betydelse för Alfa är mer diskutabelt. Visserligen spelar nätverket en stor roll för Alfa, men att han ofta tänker på sitt nätverk i termer av kunder tyder på att han uppfattar kunderna som en marknad han vänder sig till. Att han refererar till sin förre detta chef som en kund tyder på detta. Dock ser Alfa ibland de individer han omges av som nätverk. Han är inne på att bygga samarbeten och dylika processer. Hursomhelst spelar nätverk en stor roll även för honom.

Genom dessa exempel kan vi konstatera att samtliga företag har erhållit fördelar genom sina nätverk. Dessa fördelar har i sin tur lett till att synergieffekter har skapats för samtliga företag.

### ***5.5 Analys av nya affärsmöjligheter***

Nya affärsmöjligheter uppstår genom en kombination av samtliga ovannämnda faktorer, kunskap och mål men främst genom nätverket och ett öppet sinne. Företag Zeta ser sig ha en kärna av kunskap som mynnar ut i en solfjäder och där varje fjäder är en affärsmöjlighet. Företag Zeta har en affärsidé men genom olika nätverkskontakter uppkommer det olika möjligheter som hon omfamnar, till exempel ledarskapsutbildningen. Zeta måste ha ”mat på bordet” och tar företag som genererar inkomst vilket inte var avsett från början. Genom att hon tar företag som hon inte hade tänkt ta ifrån början kan det ses som en vidareutveckling av hennes kärna. Vidare

kan vi konstatera att företag Beta har utvecklat sin verksamhet med hjälp av nätverkandet. De har upptäckt att de kan ta sig an andra uppdrag om de erhåller ytterligare kompetens. Av den anledningen expanderar de sin verksamhet genom att de anställer en fysisk planerare som möjliggör andra företag och därmed nya affärsmöjligheter. Nätverket och kunder hjälper Beta att hitta nya affärsområden genom att efterfråga en vidareutveckling av deras kompetens och tjänster. Företag Alfa avviker från de andra företagen genom att Alfa är mer låst vid sina inledande mål. Detta gör att han låser sig mer vid den initiala affärsidén och har svårare att utveckla sitt företag när nya affärsmöjligheter dyker upp. Detta kan också bero på att det finns ett mindre fokus på nätverk och mer fokus på enskilda kunder. Verksamheten är i stort oförändrad och nya affärsmöjligheter har inte uppkommit i samma utsträckning som hos de andra företagen.

## **5.6 Sammanfattning av analysen**

De tre företagen har alla utgått ifrån den kunskap som de besitter och har använt kunskapen som utgångspunkt när de har grundat sina företag. Det har inte handlar om någon absolut kunskap utan väldigt öppen kunskap vilket har varit till gagn för dem senare i processen. Genom olika nätverk och nätverksträffar har de olika företagen utvecklas, både vad det gäller skapande av nya affärsmöjligheter och hjälp med olika frågor angående driften av företaget. Alla tre företagen men framförallt företag Beta och Zeta har poängterat under intervjuerna att utan nätverk och nätverkande finns man inte och det hade varit om inte omöjligt, väldigt, väldigt svårt att driva företagen utan dem.

Under företagets första år har det uppkommit nya affärsmöjligheter genom nätverkade, samverkan med kunder och driften att överleva. Företagen har varit öppna när det kommer nya affärsmöjligheter och ofta har de varit relaterade till deras kunskap men kanske inte i det samband som de hade tänkt att den skulle användas i.

## **6. Analys baserat på Sarasvathys ramverk**

### **6.1 Återkoppling till teorierna om effectuation och causation**

Under arbetets gång har vi analyserat och undersökt tre olika konsultbolag. Det vi främst har fokuserat på är beslutsprocessen under företagsetableringen. Vi ska nu i analysen ställa våra empiriska resultat i förhållande till Sarasvathys (2001) teori om causationprocessen och effectuationprocessen. Caseanalysen med användande av teman vidareutvecklades och analyserad mer djupgående i den komparativa analysen där vi identifierade likheter och skillnader under faktorerna kunskap, mål, nätverk samt affärsmöjligheter. Vi analyserar nu dessa olika faktorer och relaterar dessa till teorin om effectuation- och causation. Vi besvarar i huvudsak under detta kapitel främst vår andra frågeställning: När och hur använder grundare sig av causation eller effectuationprocessen under företagsetableringen?

### **6.2 Kunskap**

Kunskap som tidigare nämnt är något som våra fallföretag innehar, men vanligtvis är grundarna inte medvetna om all kunskap de innehar samt vilka möjligheter detta innebär. Med kunskap menar vi den kunskap de har fått genom utbildning och den kunskap som de har tillskaffat sig genom arbete. I samband med uppstarten av ett företag har grundarna ett mål som man fokuserar på. I samband med att affärsmöjligheter dyker upp uppstår nya mål kopplade till den kunskap de har men som de tidigare inte har tänkt på. För att förtydliga, när företaget startas upp tänker man: Vad har jag? Vad kan jag erbjuda? Hur ska jag erbjuda detta? Under etableringsprocessen utvecklas svaren på dessa frågor, från att kunnat erbjuda en viss tjänst baserat på sin kunskap kan de nu erbjuda ytterligare tjänster med samma kunskap. Om vi belyser detta med ett exempel refererar vi till företag Beta och deras utveckling. I samband med etableringen av Beta hade de en tanke på vilka tjänster de skulle erbjuda, ju längre man kom i

etableringsprocessen, desto mer insåg de att de kunde använda sin kunskap för att utveckla dessa nya tjänster och strävar nu istället mot att kunna erbjuda multilösningar inom miljökonstulering.

När Bergendahl har tolkat skillnaderna mellan causation- och effectuationprocessen har hon kommit fram till att det föreligger skillnader mellan hur grundare använder sig av kunskap i de två olika processerna (Bergendahl 2009, s 38). I causationprocessen exploateras känd kunskap medan i effectuationprocessen istället oförutsedda händelser exploateras. Resultatet av vår empiri skulle kunna tolkas så att grundarna utgår ifrån sin kunskap och därefter erbjuder olika former av tjänster, vilket underligt nog stämmer överens med Sarasvathys resonemang om causationprocessen (för modellen se kapitel 3.3.1). Fokus är nämligen mer på exploateringen på känd kunskap. Det föreligger dock en motsägelse i teorierna; om man exempelvis antar att en känd grundare använder sig av en omfattande kunskapsexploatering samtidigt som han eller hon använder sig av ett diffust mål, undrar vi om man egentligen ska anses landa i en causation- eller en effectuationprocess. Här konkurrerar nämligen två olika faktorer i teorierna som är karaktäristiska för var sin process, kunskapsexploatering karaktäristisk för causationprocessen medan diffusa mål är karaktäristiskt för effectuationprocessen. Frågan är då hur vi ska värdera de empiriska slutsatserna i förhållande till teorierna, samt hur vi ska tolka teorierna när svaren vi får är motstridiga.

I grund och botten anser vi att exploateringen av en känd kunskap tyder på att en causationprocess kan användas. Men kunskap är enbart ett kriterium för vad som är karaktäristiskt för en specifik process. Kunskapen måste ses mot bakgrund av *det större sammanhanget* samt vilka tankar som leder till vilka handlingar, och om dessa handlingar i det större sammanhanget kan tolkas som en causationprocess eller en effectuationprocess. I det större sammanhanget är vår slutsats att Företag Beta och Zeta, även om de exploaterar en känd kunskap, fokuserar mer på att exploatera kunskapen i

kontext med väldigt öppna mål där man exploaterar kunskapen som ett led i att få nya händelser att hända. Exploateringen av oförutsedda händelser å sin tur stämmer väl överens med en effectuationprocess. Dessutom kan man även *tolka kunskapen och den kontext i vilken den används* som att grundarna ser sin kunskap som ett redskap, som ett medel, för att hamna någonstans i en specifik affärsidé under processens gång. Med andra ord är slutsatsen att Beta och Zeta använder sig av en effectuationprocess *eftersom de använder sin kunskap som ett medel för att skapa mål*. För Alfa däremot väger exploateringen av kunskap i kontext med rak målformulering på att kunskapen inte används för att skapa eller få del av oförutsedda händelser. Alfa använder sig med andra ord av en causationprocess, särskilt i det inledande stadiet av etableringsprocessen. Vår slutsats avseende kunskap är dock att man verkligen måste förstå den kontext och det sätt varpå grundaren handlar på djupet i det större sammanhanget, samtidigt som handlandet också måste placeras in i ett tidsperspektiv och tolkas. Enbart genom en tolkning kan man sedan avgöra vilken av respektive process som används.

## **6.2 Mål**

De tre företagen har haft grundläggande mål när de startade sina företag. Dessa mål har till stor del förändrats under själva etableringen, nu i efterhand är det lätt att se att målen har varit öppna och inte absoluta. Gemensamt för samtliga företag är att de under etableringen har haft en viss tanke och inställning gentemot vad de ska göra, i samband med att möjligheter såsom uppdrag har dykt upp har deras tankar och inställning förändrats. Även detta relaterar vi till effectuationprocessen genom att grundarna ställer sig frågan; vad kan vi göra och vad vill vi göra? Vidare utvecklas svaret på den här frågan genom att man tar kontakt eller blir kontaktad av personer man känner, nätverket, vilket förändrar grundarens engagemang och mål. Enligt ett tidigare exempel berättar företag Beta om hur deras mål förändras i samband med att träffar medlemmar från sitt nätverk, genom dessa träffar får de nya möjligheter som leder till nya idéer.

Genom att de utvecklar dessa idéer skapas nya mål. Viktigt att inte glömma är att de gamla målen fortfarande finns kvar eller att de är kombinerade med de nya målen.

Hela den beslutsprocess som Beta och Zeta använder sig av är karaktäristiskt för en effectuationprocess (för återkoppling till teorin se kapitel 3.3.1 ovan). Grundarna utgår från befintliga medel och skapar därefter affärsmöjligheter och därefter skapas det specifika målet. Även att de har lågt fokus på marknadskänedom och en totalt utebliven segmenteringsprocess eller marknadsundersökningar tyder på att causationprocessen är frånvarande. Grundarna gör val mellan möjliga mål som skapas med hjälp av givna medel.

Alfa är tankemässigt på en annan nivå än Zeta och Beta. Alfa har ett förutbestämt mål som han följer. Han gör ett val mellan olika medel för att uppnå sitt givna mål. Med andra ord är Alfa målberoende. Detta märks som tydligast genom att han faktiskt kommer i kontakt med en hel del potentiella kunder men står fast vid sitt initiala mål att fortsätta redovisningskonsultbyrån som är en allt i allo byrå inom det ekonomiska området. Kontexten som han använder målen i och är enligt honom själv en statisk och linjär miljö.

Man kan diskutera förhållandet mellan dessa tre olika fallföretag. Hur kan det komma sig att de använder sig av de två olika processerna, trots att båda är konsultbolag. Med andra ord; när använder sig grundarna av en effectuationprocess samt en causationprocess? Viktigt här tror vi att fortsätta tro på att någon normativ skillnad om vilken process som bör användas inte föreligger, något som Sarasvathy själv poängterar (Sarasvathy 2001). Med andra ord; processerna är lika bra men används bara vid olika tillfällen. Vad som sedan avgör när dessa processer används är svårt att utsäga med exakthet. Om man återanknyter till skillnaderna mellan causation- och effectuationprocessen som Sarasvathy ställer upp ser



man att olika processer passar olika bra i olika kontexter (Sarasvathy 2001, s. 251, se även kapitel 3.3.2). I linjära och oberoende miljöer passar causationprocessen, medan effectuationprocessen passar i dynamiska icke-linjära miljöer (Sarasvathy 2001, s. 251). Mot bakgrund av detta kan Alfas målformulering tolkas som att hans kontext kräver att han använder sig av klara mål. Men faktum är att empirin visar att det har funnits möjligheter och utrymmen att använda sig av en effectuationprocess även i en linjär miljö. Vår slutsats är istället följande. Vi anser att valet av causation eller effectuation mer beror på den enskilde individens tankar och egenskaper som person än kontexten, även om det naturligtvis finns någon form av samspel. Men anpassningsbarhet, öppenhet och föränderlighet kan i stort vara länkat mer till en individ än till kontext, om man antar att vi lever i en värld där vårt handlande inte är helt och hållet förutbestämt och objektivt avgjort av omvärlden. Med andra ord är det med säkerhet inte nödvändigt att causationprocessen skulle vara mer användbar i en linjär och statisk miljö. Det handlar mer om att individer möjligen är mer benägna att använda sig av causationprocessen i denna statiska miljö.

### **6.3 Nätverk**

Om man går vidare i modellen ovan visar den att företagen kommer i kontakt med personer de känner, de utnyttjar alltså sitt nätverk som ett naturligt steg i etableringen. Det är egentligen den här punkten som är mest central i Sarasvathys ramverk, det är här kunskapen sätts i perspektiv till vad de faktiskt kan göra, det är i samband med nätverksträffar nya mål uppstår och gamla utvecklas (se kapitel 3.3.1 och figuren som beskriver effectuationprocessen). I samtliga fall är det nätverken alternativt kontakterna som har utvecklat företagen till vad de är och fört företagen framåt. Den centrala rollen nätverken spelar i beslutsprocessen under etableringen ger stöd för slutsatsen att Företag Beta och Företag Zeta som individer i sitt företagande använder sig av effectuation. Individerna tar och skapar kontakt med personer i deras omgivning och det leder till nya affärsmöjligheter och nya mål. De kontaktar personer istället för att tänka i

förväg och planera, något som annars skulle ha varit mer karaktäristiskt för causationprocessen. Även Företag Alfa använder sig av sitt nätverk. Nätverken för Alfa är dock en väg att fortsätta den befintliga verksamheten mer än att använda närverken som en väg till att skapa nya mål och medel i effectuationkretsloppet (det kretslopp som skapar nya mål och medel i effectuationprocessen). Även Alfas användning av begreppet kund tyder på att han snarare ser sina kunder som en marknad mer än ett nätverk. Dock är inte denna slutsats entydig, Alfa tänker även i termer av nätverk. Överlag är slutsatsen avseende Alfa dock att han är mer kundfokuserad mot marknaden än att bygga strategiska allianser vilket följaktligen betyder att han är causationinriktad.

Slutsatsen avseende nätverk är att Zeta och Beta använder sig av nätverk för att bygga strategiska allianser och samarbeten för att skapa nya mål och medel i en kreativ process där det befintliga företaget har utvecklats mot något nytt och kan utvecklas mot något ännu nyare och annorlunda. För Alfa handlar konsultverksamheten dock om att arbeta vidare med samma affärsidé och konsultbolag och se individerna som omger honom som kunder.

#### **6.4 Affärsmöjligheter**

Det är centralt för företag Beta och Zeta utveckling att de har utvecklats genom att de tagit tillvara på de affärsmöjligheter som uppkommit genom interaktioner med nätverkskontakter och kunder. Detta är alltså ett ytterligare stöd för att effectuationprocessen använts. Alfa har istället haft sin affärsidé och enbart fokuserat på den. Det är viktigt att poängtera att det inte har uppkommit några nya affärsmöjligheter som han har kunnat ta tag i och därmed kan vi inte helt avskriva effectuationprocessen för företag Alfa. Han är inne på att börja tänka på ett annorlunda sätt i termer av effectuation. Han har dock inte direkt försökt att ta tillvara på nya affärsmöjligheter heller.

Nya affärsmöjligheter skapar nya medel och mål i effectuationprocessen (se kapitel 3.3.1 samt ramverket om teorin om effectuation) och detta framgår av Företag Beta och Företag Zetas etableringsprocess i empirin. För Alfa handlar det om att fortsätta mot det befintliga målet. Med andra ord använder sig Beta och Zeta av effectuationprocessen, Alfa använder sig av causationprocessen.

En viktig slutsats som vi ser är att nya affärsmöjligheter kommer in relativt sent i den effectuationprocess i den modell som byggts av Sarasvathy. Om man ser till modellen hamnar nya affärsmöjligheter i slutet av de olika stegen som medel, mål, nätverk samt intressenters engagemang (se kapitel 3.3.1). I *verkligheten* kan dock det tillfälle då nya affärsmöjligheter dyker upp vara relativt snabbt i tiden, kanske till och med ner mot en månad om allt i etableringsprocessen sker på ett visst sätt. Dock är det anmärkningsvärt hur väl teorin om effectuation förklarar verkligheten, eftersom de olika stegen i modell får stöd av att hända på samma stegvisa sätt i verkligheten. Det som är att poängtera är den slutsats vi kommer fram till; affärsmöjligheterna kommer in senare i effectuationprocessen och är mycket beroende av vilka processer som grundarna använt sig av innan. Med andra ord: en grundare som har använt sig av en causationprocess, har svårt att vika av mot en effectuationprocess. De affärsmöjligheter som dyker upp för grundarna är i hög grad beroende av de tankar, beslut och processer som har karakteriserat grundarnas etableringsprocess tidigare.

## **7. Slutsats och en utveckling av teorin om effectuation och causation – hur allt hänger ihop**

Vi har nu kommit till slutet på vandringen där vi har besvarat våra frågeställningar när vi har undersökt och beskrivit tre olika företag och visat vilka beslutsprocesser som har karakteriserat deras vardag. Man frågar sig då var vi har landat efter de analyser vi genomfört och de slutsatser vi har

dragit. Vilka generaliserbara slutsatser finns det stöd för som går att få fram.

### **7.1 Etableringsmönster**

*En första intressant slutsats* är att man kan ha en förutfattad mening om att konsultbolag följer ett visst etableringsmönster och att de i stort sätt arbetar på samma sätt och gör samma sak. Konsulter är nämligen tjänster och tjänster kan väl bara utföras på ungefär samma sätt fast med att kanske lägga till mervärde för kunden. Konsulter skulle på detta sätt vara förutbestämt causationinrikade. Detta är dock en felaktig bild. Som det visar sig av vår empiri kan även konsultbolag använda sig av en effectuationprocess, och detta på mycket framgångsrika vis. För konsultbolag leder en inriktning av tankar och beslut mot effectuationprocessen att nya affärsmöjligheter dyker upp till att konsulten gör något annat spännande än vad han eller hon tänkte först. Nya idéer och nya affärsmöjligheter dyker upp och konsulten är inte nödvändigtvis ”låst” till sin bransch. Låst till branschen blir man således bara om man väljer att tänka inlåst. Detta är en intressant slutsats. En kritik mot slutsatsen är naturligtvis att de empiriska beläggen för slutsatserna endast innefattar tre fallföretag. Vår invändning mot detta är dock att även tre företag skapar en liten bild av en stor verklighet och visar på att vissa grundaren betar sig på ett visst sätt. Även om det är en droppe i havet kan man dra konkreta slutsatser i det specifika fallet och generalisera till vissa nivåer och påpeka bristerna.

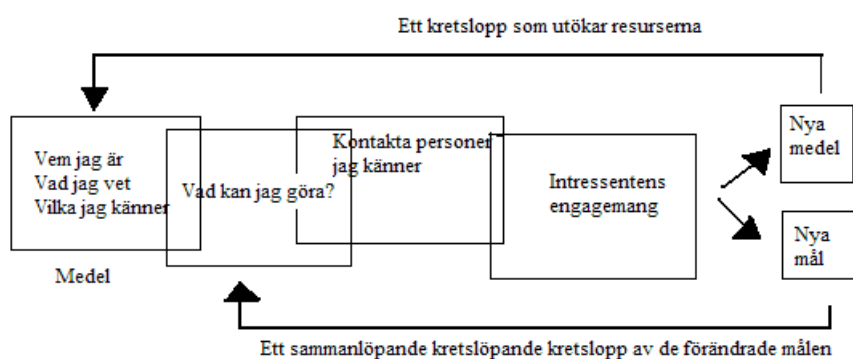
### **7.2 Relationen mellan effectuation och causation**

*En andra viktig slutsats* är relationen mellan teori och verklighet i teorin om effectuation och causation som Sarasvathy har utvecklat. Vi är förvånade över hur pass väl teorin kan användas för att förklara verkligheten. Med andra ord är teorin mycket väl värd att arbeta vidare på eftersom den kan förklara en del av verkligheten på ett visst sätt, med de specifika glasögonen man betraktar världen. En teori som inte skulle ha förklarat verkligheten där

verkligheten (empirin) svårligen kan placeras i teorin har ju föga nytta. Våra analyser visar hur pass väl man kan förstå grundares handlande i beslutsprocesser under etableringsprocessen mot bakgrund av teorierna om effectuation och causation.

### 7.3 Interrelation i effectuation

En tredje viktig slutsats är att de olika delarna i effectuation på ett intressant sätt är *interrelaterad med varandra*. Med detta menar vi att de olika delarna påverkar varandra. Här kommer vi till följande slutsats. I Sarasvathy är hennes olika delar i fyrkanter och separerade (för beskrivning av teorin se kapitel 3.3.1.). Istället bör dessa delar hänga ihop, eftersom en del påverkar nästa. Den utveckling vi tänker oss illustrerar vi i figuren nedan där man tydligt ser att ”boxarna” går in i varandra jämfört med tidigare.



### 7.4 Kritiska faktorer

Denna slutsats leder oss till nästa fjärde slutsats. Bergendahl har i sin avhandling analyserat kritiska faktorer som påverkar beslutsprocessen i team utifrån Sarasvathys teorier, men har samtidigt utvecklats teorin om causation- och effectuation (Bergendahl, 2009). Bergendahl har kommit fram till att det föreligger kritiska initiala faktorer som påverkade grundarna mot en causationprocess eller en effectuationprocess (Bergendahl 2009, s. 274). Vidare kom Bergendahl fram till att *grundarna hela tiden under företagsetableringen pendlar mellan causation och effectuation vilket medför att ingen process följdes på ett stringent sätt* (Bergendahl 2009, s.

274f). Bergendahl menar att grundarna varken använder sig av en konkret effectuationprocess eller en causationprocess utan hela tiden ligger någonstans mellan de två processerna (s. 274).

Våra slutsatser skiljer sig från Bergendahls på en central punkt. Grundare verkar i konsultbolag i våra specifika fall *inte pendla mellan en effectuationprocess och en causationprocess*. Nu kan detta i och för sig bero på den uppdelning som finns i teorin mellan processerna, detta gör att forskaren antar att världen ser ut på ett visst sätt. Men under processens gång har vi upptäckt att den inte finns någon pendling. Grundare tillämpar från början en process i konsultbolaget och fortsätter med *samma* process. Möjligen kan denna läsning vid en process tyda och tolkas som att man börjar med en svag målformulering med en causationinriktning. Man använder sig av causation. Men väldigt snabbt, kanske direkt när man börjar arbeta från affärsidén mot marknaden, tar man direkt början vid en effectuationprocess. Med andra ord karakteriseras då hela beslutsprocessen av effectuation, för grundarna *tänkte bara börja med causation* men när väl tanke blev handling började man arbeta med effectuation. Detta är också slutsatsen för grundarna Zeta och Beta. Även avseende Alfa är slutsatserna på att någon pendling i processerna inte finns. Vi har försökt förstå hur vi ska tolka denna sista slutsats. Vi anser att det så länge inte utvecklas en färdig affärsidé som är så pass stor och som gör att konsulterna tar in anställda, har expanderat, så låser man sig vid en effectuationprocess. Man försöker hitta nya vägar. Vidare kan grundaren också börja med en causationprocess, men övergår mot en effectuationprocess när det går dåligt. Naturligtvis finns dock även den varianten, att man helt enkelt börjar med en causationprocess och arbetar på det sättet hela vägen.

## **7.5 Expert vs novis**

*En femte slutsats* skulle kunna vara att relatera till tidigare forskning om expertentreprenören och novisen. Exempelvis har Bergendahl återkopplat till Sarasvathys resonemang om expertentreprenören och novisen.

Expertentreprenörerna har en nära relation till effectuation medan novisen tenderar att istället tillämpa ett mer causationartat resonemang eller använda sig av båda processerna (Bergendahl 2009, s. 42). Expertentreprenören använde sig av effectuationprocessen i mycket större utsträckning under hela processen än noviser. Noviser började använda effectuation istället för causation mer när deras kunskaper utvecklade (Bergendahl 2009, s. 272). För att återkoppla till entreprenören och novisen anser vi att våra empiriska slutsatser inte stödjer resonemangen helt ovan som har utvecklats av Sarasvathy. I våra fallföretag var samtliga grundare i principen att betrakta som noviser då de inte hade startat något företag tidigare. Ändå fanns en benägenhet att hålla sig mot användandet av en effectuationprocess. Däremot finns en del i våra slutsatser som passar in i resonemangen om expertentreprenören och novisen. Detta är att grundare som hade mer omfattande kunskapsbas tenderade att använda sig mer av effectuation än exempelvis grundare Alfa som med mer smal kunskap valde att arbeta causationinriktat. Detta ger stöd för slutsatsen att noviser med mer kunskap använder sig av effectuation. Detta innebär också att i Sarasvathys resonemang om expertentreprenören och novisen det centrala inte är hur många företag man har startat innan, utan mer vilken kunskap man innehar.

## **7.6 Slutord**

Genom denna uppsats har vårt tänkande kring entreprenörskap och företagsetableringar utvecklats och vi har kommit till insikt med en hel del nya kunskaper. Om man har en bra affärsidé och man har kompetensen till att genomföra den är allt möjligt förutsatt att man hittar sin marknad och genom hårt arbete. Vi har fått en fördjupad kunskap när det gäller det komplexiteten i att ge sig in på en ny marknad och vilka svårigheter som kan uppstå. En av de viktigaste lärdomarna har varit hur viktigt det är att lägga fokus på att hitta sitt klientel. Samtliga företag har upplevt svårigheter med att just hitta sin marknad och hitta kunder på denna marknad. En annan mycket viktig lärdom är det faktum att ens nätverk spelar så stor roll, om

man inte redan har sina kontakter är det extremt viktigt att gå ut och hitta dessa för att på så vis utveckla och stärka företaget. En intressant aspekt när det gäller företagets nätverk är hur affärsidén och företaget förändras i samband med att man nätverket utvecklas och kommer i kontakt med nya företag, att företagsetableringen är en process som ständigt utvecklas med nya mål och insikten om att man besitter kompetens man inte tidigare tänkt på eller att man lätt kan utveckla företaget genom olika samarbeten.

Det som vi anser vara brister i vårt arbete existerar på grund av tidsbrist. Hade vi haft mer tid hade vi velat ha med fler fallföretag för att minska sannolikheten för det som kan anses vara tillfälligheter. Ett annat problem som vi har diskuterat är det faktum att vi har använt oss av retrospektiva studier, enligt Bergendahl (2009) existerar det vissa kunskapsluckor i Sarasvathys ramverk som vi nämnt tidigare. Om vi hade haft mer tid hade vi använt oss av elektroniska dagböcker för att få tillgång till den kunskapen som inte går att uppnå genom retrospektiva studier. Användandet av dagböcker gör att förändringar som uppstår under själva processen fångas upp, förändringar som kanske inte kommer på tal i en intervju. Ett annat förhållningssätt för att inte missa detta hade kunnat vara ett flertal intervjuer där man följer upp olika skeenden och förändringar. Dessa två metoder förutsätter dock att man hade påbörjat studierna i samband med att företaget grundades och att man hade varit med från första början.

Vidare hade man även kunnat jämföra huruvida vi hade fått samma slutsatser om vi även hade undersökt företag i andra branscher. Etableringen inom olika branscher kanske inte fungerar på samma sätt, kanske är det mer eller mindre komplext med dessa företag i förhållande till företag i andra branscher. Genom en fördjupning och utveckling av tillvägagångssättet hade vårt arbete uppnått en högre validitetsgrad och vidare luckor med ramverket hade kanske hittats. Genom fortsatt forskning hade förmodligen våra slutsatser stärkts och vi hade även upptäckt nya slutsatser som vi inte kan se nu.



## Källförteckning:

Sarasvathy, S.D., (2001), Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift From Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency, *Academy of Management Review*, 26 (2), 243-263.

Landström, H. & Löwegren, M., (2009), *Entreprenörskap och företagsetablering – Från idé till verklighet*, Lund. Studentlitteratur.

Sarasvathy (2008), *Effectuation : elements of entrepreneurial expertise*. United Kingdom, London. Cheltenham.

Bryman A, Bell, E, (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber

Kvale, S (1997), *Den Kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur

Landström, H (1999), *Entreprenörskapets rötter* Studentlitteratur

Bergendahl, J (2009), *Entreprenörskapsresan genom beslutsprocesser i team: en elektronisk dagboksstudie i realtid*, Lund business press

## **Bilagor:**

### ***Intervjuguide***

#### Grundaren/grundarnas bakgrund:

- Berätta om dig själv, utbildning, tidigare erfarenheter av eget företagande, egen företagande i omgivningen, tidigare arbete, ålder
- Berätta om företaget, vad är syftet med företaget, vilka planer det finns.

#### Beslutsteg i startprocessen:

- Vilka processer/beslut låg bakom att ni startade företaget?
- Var ni den drivande i startandet av företaget?
- Kände ni någon gång att vad håller vi på med, det kommer att gå åt skogen, aldrig att bli något?
- Fick ni under beslutsprocessen ta hjälp av andra?
- Såg ni några risker när ni startade?
- Vilket var det tuffaste/svåraste beslutet som ni gjorde?
- Upplevde ni att beslutet gick framåt eller var det tillfällen där ni tog något steg tillbaka för att kunna gå framåt?

#### Mål:

- Vilken var er målsättning med företaget? Bli rik, tillfredställa ett kunskapsbehov, hjälpa andra, göra en bättre värld, styra över er själva?
- På vilka sätt försöker ni arbeta för att uppnå er målsättning?
- Har målen förändras under företagsetableringen?
- Har det funnits några hinder på vägen och/om hur har ni kommit förbi/löst dem?

#### Marknadsundersökningar:

- Innan ni startade ert företag gjorde ni någon typ av marknadsundersökning?
- Om det inte gjordes någon, hur visste ni att det fanns ett behov för era tjänster?
- Har ni efterhand gjort någon marknadsundersökning?

#### Affärsplan:

- Fanns det någon affärsplan som ni hade när ni startade eller har det utvecklats en affärsplan under resans gång?
- (Om det finns), har affärsplanen följts?

#### Nya affärsmöjligheter:

- Om ni jämför idag hur företaget är, skiljer det sig något gentemot den föreställning ni trodde det skulle vara ni startade?
- Hur tror ni att företaget har utvecklats om fem, tio respektive 20 år?