



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen

Examensarbete Kandidatnivå
HT 2009

Hur påverkas beslutsprocessen under en nyetablering?

- En studie av tre klädföretag

Handledare:
Jaqueline Bergendahl

Författare:
Christian Jakobsson
Emir Mujezinovic

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Hur påverkas beslutsprocessen under en nyetablering? –En studie av tre klädföretag.
Seminariedatum:	18 januari, 2010
Ämne/kurs:	FEKK01, Examensarbete kandidatnivå 15hp
Författare:	Emir Mujezinovic och Christian Jakobsson
Handledare:	Jaqueline Bergendahl
Nyckelord:	Entreprenörskap, beslutsprocess, etableringsprocess, nyetablering, effectuation & causation
Syfte:	Syftet med denna kandidatuppsats är att försöka utvärdera hur grundare i tre olika klädföretag fattar beslut under deras företagsetablering. Detta hoppas vi skall försöka bidra till en ökad förståelse för hur beslutsprocessen ser ut i nyetablerade företag samt, vilka faktorer som påverkar denna process.
Metod:	Vi har genomfört en abduktiv fallstudie där primärdata samlats in genom kvalitativa intervjuer inspelade på band. Vår sekundärdata består av information från artiklar och hemsidor på internet.
Teoretiska perspektiv:	Vårt teoretiska ramverk består till huvuddelen av olika modeller om företagande samt av Sarasvathys modell om beslutsprocessen.
Empiri:	Vårt empiriska material har samlats in genom semistrukturerade intervjuer med tre olika fallföretag inom klädbranschen. Våra tre fallföretag är: Righteous fashion, Gardewear och Sugar Rush.
Slutsats:	Vi har kommit fram till att beslutsprocessen i våra tre fallföretag ofta pendlade mellan causation och effectuation under grundarnas etableringsperioder. Detta betyder att grundarna inte enbart använde sig av en strikt beslutsmodell utan att processen periodvis skiftade mellan att vara mer målinriktad eller mer spontan.

Abstract

- Title:** What influences the decision-making during the start-up?
-A study of three companies in the clothing industry
- Seminar date:** January 18, 2010
- Course:** FEKK01, Degree Project Undergraduate Level, 15 ECTS
- Authors:** Emir Mujezinovic and Christian Jakobsson
- Advisors:** Jaqueline Bergendahl
- Keywords:** Entrepreneurship, decision process, establishment, start ups, effectuation & causation
- Purpose:** The purpose of this essay is to evaluate how the founders of three different companies in the clothing industry make their decisions during their business start-ups. We hope to contribute into a better understanding of the decision process during the business start-ups, and what factors who influence during this process.
- Methodology:** We have implemented an abductive case study where the primary data were collected through qualitative interviews recorded on tape. Our secondary data consists of information from articles and websites on the internet.
- Theoretical perspectives:** The theoretical framework consists of the main part of different models in entrepreneurship and of Sarasvathys model of the decision process.
- Empirical foundation:** Our empirical data was collected through semi-structured interviews with three different companies within the clothing industry. The companies were the following: Righteous fashion, Gardewear and Sugar Rush.
- Conclusions:** We concluded that the decision-making in our three cases, were often oscillated between causation and effectuation during the start-up of their establishment. This means that the founders not only used a strict decision-making model, but that the process periodically shifted between being more targeted and more spontaneous.

Förord

Under arbetets gång har vi fått möjligheten att få inblick i tre intressanta företag inom klädbranschen. Vi har fått en god bild av hur dessa entreprenörer startar upp sina företag, vilket har varit väldigt intressant och utvecklande.

Främst vill vi tacka vår handledare Jaqueline Bergendahl för det stöd, råd och den konstruktiv kritik som vi fått under arbetets gång. Vi vill även passa på att tacka Grundarna i Righteous Fashion, Sugar Rush, Gardwear för att de ställt upp och deltagit i våra intervjuer.

Lund, den 18 Januari 2010

Christian Jakobsson

Emir Mujezinovic

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemformulering	9
1.3 Frågeställning	10
1.4 Syfte	10
1.5 Avgränsningar	11
2. Metod	12
2.1 Forskningsansats	12
2.1.1 Vetenskapligt angreppssätt	12
2.1.2 Kvalitativ eller kvantitativ undersökning	13
2.1.3 Kvalitativa intervjuer	14
2.1.4 Forskningsstrategi	14
2.2 Datainsamling	16
2.2.1 Primärdata och sekundärdata	16
2.2.2 Urvalsprocess	16
2.2.3 Semistrukturerad intervjuer	17
2.3 Kritik mot valda metoder	18
3. Teori	19
3.1 Modeller om företagande	19
3.1.1 Beslutet att starta eget företag	19
3.1.2 Etableringsprocessen	21
3.1.3 Team	23
3.2 Sarasvathys beslutsprocess	24
3.2.1 Causation och effectuation	24
3.2.2 Indisk restaurang	26
4. Analyser av klädföretagens beslutsprocesser	28
4.1 Fallföretag 1 Righteous Fashion	29
4.1.1 Beskrivning av grundarna, deras bakgrund och affärsidé	29
4.1.2 Analys av temat målsättningar	31
4.1.3 Analys av temat affärsmöjligheter	32
4.1.4 Analys av temat marknadsundersökningar, marknadsföring	32
4.1.5 Analys av temat affärsplan, affärsstrategi	34
4.1.6 Analys av temat team	34
4.1.7 Grundarnas beslutsprocesser under etableringsfasen	35

4.2 Fallföretag 2 Garde of Scandinavia.....	36
4.2.1 Beskrivning av grundarna, deras bakgrund och affärsidé	36
4.2.2 Analys av temat målsättningar	37
4.2.3 Analys av temat affärsmöjligheter.....	38
4.2.4 Analys av temat marknadsundersökningar, marknadsföring.....	38
4.2.5 Analys av temat affärsplan, affärsstrategi	39
4.2.6 Analys av temat team	40
4.2.7 Grundarnas beslutsprocesser under etableringsfasen	41
4.3 Fallföretag 3 Sugar Rush.....	42
4.3.1 Beskrivning av grundarna, deras bakgrund och affärsidé	42
4.3.2 Analys av temat målsättningar	43
4.3.3 Analys av temat affärsmöjligheter.....	44
4.3.4 Analys av temat marknadsundersökningar, marknadsföring.....	45
4.3.5 Analys av temat affärsplan, affärsstrategi	45
4.3.6 Analys av temat team	46
4.3.7 Grundarnas beslutsprocesser under etableringsfasen	47
5. Komparativ av analys företagen	48
5.1 Faktorer som påverkar beslutsprocessen	48
5.1.1 Val av produktion.....	49
5.1.2 Tillvaratagande av affärsmöjligheter.....	49
5.1.3 Utformandet av en strategisk process.....	50
5.1.4 Teamverksamhet	51
6 . Analys utifrån vald referensram	52
6.1 Analys utifrån tidigare forskning.....	52
6.2 Analys utifrån Sarasvathys beslutsmodell.....	53
7. Slutsats	56
7.1 Hur grundare fattar beslut under deras etableringsperiod	56
7.1 Faktorer som påverkar beslutsfattande	57
Källförteckning	58
Bilaga 1 Intervjuguiden	59

1. Inledning

I detta kapitel kommer vi att presentera en kort bakgrund till entreprenörskap, vår problemformulering och frågeställning. Vi kommer även att ta upp studiens syfte samt förklara inom vilket teoretiskt ramverk vi valt att avgränsa vår undersökning.

1.1 Bakgrund

De senaste åren har de flesta märkt av och drabbats av den lågkonjunktur som råder i Sverige och runt om i världen. I takt med att storföretagen varslar allt fler och fler, sitter de anställda inte lika tryggt som för några år sedan. Dagens unga förlitar sig inte längre på att de traditionella storföretagen kommer att skapa arbete åt dem i framtiden, vilket har medfört att allt fler istället väljer att ge sig in på nya utmaningar i form eget företagande och entreprenörskap. Att vara en entreprenör tycks dock vara något ovanligt i Sverige och anses vara förknippat med ett risktagande och rädslan av att misslyckas (Landström 2005)

Begreppet entreprenör kommer ursprungligen från det franska ordet ”entrepreneur” och definierades år 1437 i Dictionnaire de la langue française som:

- En person som är aktiv och får något gjort.
- En tuff person som är villig att riskera liv och förmögenhet

Begreppet används oftast för en företagsam person och innefattar oftast en individ som har grundat ett företag. Termen används även om en drivande person som arbetar hårt för att nå framgång (Landström 2005).

Under längre tid har Sverige haft en ganska låg entreprenöriell aktivitet i landet tillskillnad från våra nordiska grannländer och i övriga världen. Studier visar på att det finns stora olikheter mellan länder i hur många nya företag som startas upp varje år. Detta indikerar på att en social och kulturell kontext har betydelse för entreprenörers aktivitet i ett land (Landström 2005). I en studie gjord år 2003 av Global Entrepreneurship Monitor, vars syfte är att mäta entreprenöriella aktiviteter i olika länder, visade det sig att ca fyra procent av Sveriges vuxna befolkning nyligen har startat, eller håller på att starta upp sin egen verksamhet. I USA däremot ligger den entreprenöriella aktiviteten på ca 11 procent och i Kina har man en ännu

högre andel på ca 13 procent. Även våra grannländer i Norden har en högre siffra. Totalt hamnade Sverige på 31 plats i en undersökning av 37 länder i antal nyetablerade företag per år (Landström & Löwegren 2009).

Däremot ligger Sverige mycket bättre till i annan internationell studie gjord av European Innovation Scoreboard som mäter EU-ländernas innovationsprestation för varje år. I denna undersökning framkom det att Sverige låg på topp år 2008 för att vara det EU-land med högst innovation baserat på en mängd olika mått (EIS 2009).

Flera forskare försöker ständigt reda ut varför man i Sverige har så låg entreprenöriell aktivitet. Vanliga argument till denna paradox är att Sverige är en ekonomi vars regelsystem är anpassat för anställda i stora företag. I Sverige har man länge förlitat sig på stora företag som grundades under det förra decenniet. Det finns därmed ingen tradition när det gäller entreprenörskap och nyföretagande. Avsaknad av nya förebilder och att starta ett företag betraktas ofta som något udda och riskfyllt. Skattesystemet sägs även missgynna egenföretagare vilket gör det dyrt att starta upp företag i Sverige och lagar sägs göra det mer komplicerat och hämmande att starta eget. De kulturella attityderna är fortfarande lätt negativa utanför den högteknologiska sektorn (Landström & Löwegren 2009). Enligt Global Entrepreneurship Monitors undersökning tycks det vara tradition och attityd till företagande och entreprenörskap som väger tyngre än olika skattesystem och grad byråkrati. Nyetablering av nya företag är konjunkturberoende dvs. de tenderar att öka i antal vid positiv respektive negativ riktning. En uppgång i entreprenöriell aktivitet sker till följd av att marknaden expanderar och köpkraften stärks. Men även vid en lågkonjunktur ökar denna faktor när man kan se att en ökad arbetslöshet medför att fler söker sig till egenföretagandet som ett sätt att finna ett nytt arbete (Landström & Löwegren 2009).

Nya studier visar att man i Sverige håller på att lyckas göra en vändning, och entreprenörskapsandan verkar idag återhämta sig hos yngre generationer. Enligt Nutek, verket för näringslivsutveckling visar deras undersökningar på att 70- och 80-talister är en entreprenörsgeneration. Ungefär 75 procent av denna generation är positiva till att starta företag och färsk statistik bevisar detta. Exempelvis ökade antalet registrerade F-skattosedlar under det första halvåret år 2009 med 37 procent i Västra Götaland län, skriver Göteborgsposten (GP Ekonomi 2009-10-08). Detta kan bl.a. kanske förklaras med att det idag

finns ett tjugotal etablerade företagarcener som t.ex. Venturelab i Lund och Drivhuset i Malmö som hjälper nyföretagare att starta upp sina företag.

Entreprenörskapet innefattar således ett stort område som går att analysera utifrån en mängd olika aspekter och synvinklar. I takt med att allt fler intresserar sig för att vara deras egen chef och starta upp egen verksamhet blir det mer intressant att studera denna process. I nästa avsnitt kommer vi att förklara vilket område vi valt att intressera oss mer inom.

1.2 Problemformulering

När grundare startar upp ett företag sker det genom en rad olika initiativtagande och beslutfattande. Processen från att en idé skapas till dess att ett företag etablerar sig på marknaden sker via en mängd olika beslut som brukar påverkas av flera händelser under etableringsperioden (Landström & Löwegren 2009).

Under de senaste decennierna har det skett en förändring i hur man valt att intressera sig inom området entreprenörskap och företagsetablering. Det har skett en förskjutning inom forskningen från ett individorienterat synsätt mot en ny syn där entreprenörskapet istället ses som en process. William Gartner, en av huvudpersonerna till denna förändring, har valt att intressera sig för hur entreprenörskap utvecklas. Gartner anser (Landström 2005) att det var fel att ställa frågan ”vem är entreprenören”, istället menade han att entreprenörskap handlar om en process och om tillblivelse av nya organisationer.

Detta nya synsätt har medfört att det uppstått flera nya intressanta områden att utforska inom etableringsprocessen. I dagsläget har det t.ex. förekommit väldigt lite forskning om vilka faktorer som just inverkar på grundares beslutsprocess under deras företagsetablering. Detta har medfört att det uppstått en kunskapslucka som går att studera vidare inom detta område (Bergendahl 2009). En av de forskare som fokuserat sig på själva processen är forskaren Sarasvathy som har skapat en modell för beslutsprocessen där man ser på beslutfattande utifrån två olika synsätt (Sarasvathy 2001). Forskningen är dock väldigt begränsad inom detta område, t.ex. är Sarasvathys modell enbart baserad på framgångsrika företag varför det finns ett intresse att studera vanliga företag. Det har heller inte studerats särskilt mycket om hur ett team av grundare fattar beslut under deras etableringsprocess. Forskning om beslutsprocessen

under företagsetableringen är alltså väldigt begränsad, vilket gjort att det har uppstått ett behov av nya teorier och modeller inom detta område (Bergendahl 2009).

Beslutprocessen under företagsetableringen blir mera intressant att studera i och med dessa nya antaganden och kunskapsluckor. Detta är något vi finner intressant och har därför valt att fördjupa oss mer inom detta område, och specifikt inom klädbranschen. Klädbranschen är en väldigt föränderlig bransch, med nya kommande trender som kan tillföra många osäkerhetsmoment i processen. Det är väldigt många unga entreprenörer som har gett sig in på marknaden de senare åren och en mängd nya svenska modeföretag har uppmärksamrats. Klädbranschen är idag en väldigt viktig del av näringslivet i Sverige och utgör en stor andel av vår exportnäring (Björling 2008). I takt med att människor har blivit allt mer miljömedvetna ställer konsumenterna ständigt nya krav på företagen vilket har gjort att branschen utvecklas. Med dessa faktorer som underlag så tror vi att vi kommer få väldigt intressanta entreprenörer att studera och deras beslutsprocesser under etableringsfasen. Genom att försöka kartlägga hur entreprenörer inom klädbranschen fattar beslut hoppas vi kunna bidra till en ökad förståelse för branschen, samt hur etableringsprocessen och beslutsfattandet ser ut hos dessa företag. Denna kunskap behövs dels för att kunna ge stöd åt tidigare forskning på området, men kan även få komma att ligga till grund för framtida studier. Det vi finner väldigt intressant med denna studie är att den inte bara kan komma att användas utifrån ett akademiskt perspektiv, utan att den även kan komma till nytta för blivande entreprenörer inom klädbranschen. Detta leder oss fram till följande frågeställning.

1.3 Frågeställning

Hur fattar grundare av klädföretag beslut under deras etableringsperiod och vilka faktorer påverkar denna beslutsprocess?

1.4 Syfte

Vi kommer att försöka utvärdera hur grundare i tre olika klädföretag fattar sina beslut under deras företagsetablering. Detta kommer vi att göra genom att försöka identifiera några signifikanta faktorer som påverkat grundarnas beslutsprocess under denna period. Vårt teoretiska ramverk kommer att bestå av olika modeller om företagande, men vi kommer även att ta hjälp av Sarasvathys teoretiska ramverk om beslutsprocessen, och kommer utifrån hennes teori att undersöka hur företagens grundare fattat sina beslut. Vårt syfte med denna uppsats

blir således att försöka bidra till en ökad förståelse för hur beslutprocessen ser ut i tre nyetablerade företag inom en viss bransch, klädesbranschen, och därtill försöka hitta signifikanta faktorer som kan ha kommit att påverka denna process.

1.5 Avgränsningar

I vår undersökning har vi valt att avgränsa oss till tre företag som arbetar med egen framtagning och försäljning av kläder. Beslutprocessen kommer att undersökas under företagets etablering, vilket är den period då grundarna fått en affärsidé till dess att deras första klädeskollektion kommer ut på marknaden. Företagen kommer att vara relativt nya så att de kommer ihåg processen så mycket som möjligt. Vårt teoretiska ramverk kommer huvudsakligen att bestå av olika modeller om företagande samt av Sarasvathys modell om beslutsprocessen och dess synsätt, effectuation och causation.

2. Metod

I detta kapitel kommer vi att förklara utförligt de tillvägagångssätt och metoder som vi har valt att använda oss av vid genomförandet av vår undersökning. Detta inkluderar bl.a. vilket vetenskapligt angreppssätt som vi har valt, vår forskningsansats, urvalsprocess och hur vi valt att samla in data.

2.1 Forskningsansats

2.1.1 Vetenskapligt angreppssätt

Då en forskare ska få en så bra verklighetsbild som möjligt i en undersökning grundar man detta på vilken ansats som lämpar sig bäst (Jacobsen, D.I. 2002).

Den finns flera olika vägar att gå då man ska generera kunskap. En av dessa är deduktion som innebär att man utgår ifrån befintlig kunskap, vilket man senare prövar empiriskt. Motsatsen till detta angreppssätt är induktion, som innebär att man utifrån verkligheten skapar generella teoretiska slutsatser (Backman 1998).

Forskaren Jacobsen menar att man i det deduktiva synsättet skaffar sig vissa förväntningar om hur verkligheten ser ut. Dessa förväntningar bygger på tidigare empiriska observationer och tidigare teorier. Därefter samlar man in empiri för att se om dessa förväntningar överensstämmer med verkligheten. Vidare skriver Jacobsen att det ofta riktas kritik mot att forskare endast upptäcker den information som han tycker är relevant och ger stöd åt de förväntningar han som hade i början av sin undersökning (Jacobsen, D.I. 2002). Wallén menar att man måste införskaffa relativt mycket information om det man skall undersöka. Man tar reda på vad effekterna blir genom att undersöka samband då man varierar olika orsaksfaktorer (Wallén 1996).

I ett induktivt synsätt utgår forskaren ifrån observationer i verkligheten, från vilket han drar mer generella och teoretiska slutsatser (Wallén 1996). I en induktiv ansats går forskaren ut i verkligheten utan förväntningar och förutfattade meningar för att samla in data. Därefter

systematiseras all data man samlat in och med utgångspunkt från detta formulerar man nya teorier (Jacobsen D.I. 2002).

Vi har valt att använda oss av en abduktiv forskningsansats i vår studie vilket är en kombination av induktiv och deduktiv ansats. Abduktion är ett sätt att dra slutsatser om vad som är orsak till eller har föregåtts av en observation. Man står inför en effekt och söker en orsaksfaktor (Wallén 1996). Det betyder att vi har kännedom om teorin, men även är i behov av empiri för att få mer kunskap, för att i slutet kunna dra en mer relevant slutsats. Genom att man växelvis kombinerar dessa två ansatser förenas de fördelar som finns i dels den induktiva och även i den deduktiva ansatsen (Jacobsen D.I. 2002).

2.1.2 Kvalitativ eller kvantitativ undersökning

I uppsatsskrivande är det vanligt att man gör en åtskillnad mellan två mer populära metodansatser. Dessa är den kvantitativa, respektive kvalitativa metoden. För att fastställa vilken av dessa metoder vi skulle använda oss av har vi tittat tillbaka på vår problemdiskussion. Enligt (Jacobsen 2005) är det problemformuleringen som bestämmer vilken ansats man ska välja. Avgränsningen mellan en kvalitativ och kvantitativ undersökning, skriver Merriam, är att den förstnämnda är information genom ord och den andra som information via siffror. (Jacobsen 2005) hävdar däremot att skillnaden dem emellan inte är definitiv. Han menar att kvantitativa undersökningar mest baseras på siffror, medan de kvalitativa utgör meningar som kan bestå av både tal och siffror.

Den kvantitativa metoden eftersträvar bredd, det vill säga man observerar och undersöker en stor grupp individer. Den inriktar sig på ett deduktivt synsätt dvs. på prövning av teorier. Till skillnad från den kvantitativa metoden eftersträvar den kvalitativa ansatsen avgrund i uppgiften och man undersöker ett fåtal individer. Den kvalitativa metoden har en huvudsaklig inriktning på en induktiv teorigenerering och innebär ett mer tolkande synsätt (Jacobsen D.I. 2002).

I vår uppsats har vi valt att använda oss av en kvalitativ ansats. Detta för att vi skall få närhet till våra respondenter, vilket ger oss möjlighet att tränga in på djupet när vi undersöker företagets etableringsprocesser. Detta ger oss en ökad förståelse för hur respondenter tycker och tänker, vilket vi tycker är en viktig byggsten för vår studie då vi har för avsikt att undersöka hur själva beslutsprocessen ser ut och vill försöka förstå vilka faktorer som

påverkar den. Detta kan jämföras med den kvantitativa ansatsen som för det mesta utgörs av enkäter och strukturerade intervjuer, där svarsalternativen redan är uppställda i förväg. Med en sådan metod tror vi oss endast få ytliga svar och har heller ingen chans att ställa följdfrågor för att förstå olika tankegångar hos de intervjuade respondenterna. En svaghet med vår valda ansats är att denna är mer tidskrävande, men då vi bara ska undersöka tre företag anser vi inte detta kommer att bli ett problem.

2.1.3 Kvalitativa Intervjuer

Vi har valt att använda oss av kvalitativa intervjuer för att genomföra vår undersökning då vi anser att den metoden är det bästa sättet för oss att samla in relevant information till undersökningen. Våra intervjuer har utformats efter en intervjuguide där vi utformat våra frågor efter tänkta teman som hänger ihop med Sarasvathys beslutsprocess om Causation och effectuation. Vi har även tänka på att utforma våra frågor så att de skall vara mer öppna och vi har även försökt undvika att skapa ledande frågor. Det viktiga är att frågorna gör det möjligt för forskaren att få information om ur respondenterna upplever deras värld och deras liv, samt att intervjufrågorna har en flexibilitet (Bryman & Bell 2005).

Våra intervjuer har vi valt att spela in på band för att kunna koncentrera oss mer på själva intervjun istället för att skriva ned informationen. Om man endast gör anteckningar är det lätt att speciella fraser och uttryck går förlorade, vilka är viktiga vid genomförandet av en kvalitativ undersökning. Inspelningen har även underlättat för oss under arbetets gång då vi kunnat höra våra respondenter igen, för att göra viktiga tolkningar och kunna ta ut intressanta citat. Inspelning på band är ett effektivt tillvägagångssätt och förenklar för oss att senare kunna genomföra den detaljerade analys som ofta krävs i kvalitativa undersökningar (Bryman & Bell 2005).

2.1.4 Forskningsstrategi

I Enlighet med vårt syfte kommer vi att försöka utvärdera hur grundare i tre olika klädföretag fattar beslut under deras företagsetablering. Detta kommer vi att göra genom att försöka identifiera några signifikanta faktorer som påverkat grundarnas beslutprocess under denna period. För att genomföra denna djupgående analys krävs det att vi har en typ av vetenskapligt angreppssätt som forskningsstrategi, som betonar de delar som vi valt att undersöka på ett korrekt sätt. Vi är väl medvetna om att det inte bara finns en väg som är den rätta. Däremot

finns det vissa strategier som är mer lämpliga än andra för att tackla specifika frågeställningar. Vid vårt val av forskningsansats har vi gått igenom några av de kända metoder som finns att tillgå när man gör en undersökning. Vi kommer att beskriva några av dessa nedan.

En surveyundersökning som tillvägagångssätt är en forskningsstrategi och inte en forskningsmetod. I begreppet survey ligger en idé om att forskningen skall ha en väldigt bred och omfattande täckning. Forskare som använder denna strategi kan välja mellan en rad olika metoder såsom, postenkäter, personliga intervjuer m.m. Det som utmärker en surveyundersökning som tillvägagångssätt är att forskningen skall ha en väldigt bred och omfattande täckning. Den skall även vara vid en given tidpunkt och inrymmer empirisk forskning som eftersträvar så omfattande och fullständiga data som möjligt (Larson 2000).

Experiment som tillvägagångssätt har som poäng att isolera enskilda faktorer och i detalj studera deras effekter. Syftet blir således att försöka upptäcka nya egenskaper i det man undersöker eller att pröva redan existerande teorier. Experiment som tillvägagångssätt kännetecknas av undersökningens syfte och design och säger mindre hur data skall samlas in (Larson 2000).

Vid mindre undersökningar inom samhällsforskningen har det blivit allt mer populärt och vanligt att använda sig av fallstudier som tillvägagångssätt. En fallstudie innebär att man undersöker ett fåtal objekt i deras undersökning i syfte att erhålla en djupgående redogörelse för händelser och processer som framträder i undersökningen (Eriksson & Wiedersheim-Paul 2006). En fallstudie är en process där man försöker beskriva och analysera händelser i kvalitativa termer. Den karaktäriseras av studiens djup, flertalet källor, ett mer holistiskt synsätt, det speciella snarare än det generella och relationerna i processen (Larson 2000). En av fallstudiens starka sidor är att forskaren tillåts att använda flera olika källor, och en rad olika forskningsmetoder i undersökningen (Eriksson & Wiedersheim-Paul 2006).

I vår studie kom vi fram till att utredningsansatsen fallstudie var mest lämplig att använda oss av som forskningsstrategi. En fallstudie kan studera saker mer noggrant i detalj vilket vi t.ex. saknade i en surveyundersökning. Experiment ansåg vi blev för svårt att genomföra med tanke på att experiment är beroende av exakt och detaljerad observation av händelsen. Att genomföra en observation ansåg vi skulle innebära väldigt mycket tid då man i sådana fall måste studera ett företags etableringsprocess i realtid. Fallstudiens verkliga värde är att den

erbjuder en möjlighet att förklara varför vissa resultat kan uppstå mer än att bara ta reda på vilka dessa är. Detta anser vi passar helt ihop med vårt syfte då vi vill försöka reda ut vilka faktorer som påverkar beslutsfattandet under etableringsprocessen samt även undersöka hur dem påverkar denna process. Vår frågeställning är även fokuserad på hur och varför någonting är på ett visst sätt varför denna forskningsstrategi passar bra. Beslutet att använda oss av en fallstudie som tillvägagångssätt ligger alltså till grund för att vi kan belysa beslutsfattandet i enlighet med vårt syfte och fokusera på studiens djup.

2.2 Datainsamling

2.2.1 Primärdata och sekundärdata

I vår undersökning har vi samlat olika typer av primärdata. Primärdata är data som inte går att hitta sedan tidigare, som varken varit insamlad eller publicerad tidigare och som uppstår under arbetets gång (Bryman & Bell 2005). De medel som man ofta har att välja mellan när man vill samla in primärdata är, med hjälp utav intervjuer, enkäter, fokusgrupper eller via observationer. Vår primärdata består av intervjuer med företag inom klädbranschen.

Sekundärdata är den information som vi har samlat in indirekt, det vill säga uppkommit genom tidigare forskning, litteratur och teorier (Eriksson & Wiedersheim-Paul 2006). Insamlandet av sekundärdata har vi främst gjort för att ta fram befintliga teorier som vi har haft användning av senare i analysdelen. Våra sekundärdata har främst samlats in genom kurslitteratur och hemsidor på internet. De sökmotorer på Internet och bibliotekskataloger som vi använt oss av är bl.a. Elin, och Lovisa. På dessa sökmotorer har vi främst använt oss av sökord som ”entreprenörskap”, ”Sarasvathy” och ”beslutsprocesser”.

2.2.2 Urvalsprocess

Våra val av företag grundar sig i att vi ville undersöka tre företag inom klädbranschen som var relativt nyetablerade. Detta för att företagen skulle kunna komma ihåg så mycket som möjligt av deras etableringsprocess. Vid vårt urval har vi har vi tagit hjälp av bl.a. Venturelab och Drivhuset i Malmö som hjälpt oss ta fram intressanta förslag på nyetablerade företag inom klädesbranschen i Skåne-regionen. Våra tre företag är enligt vår avgränsning relativt

nyetablerade, dvs. dem har nyligen etablerat deras första kollektion på marknaden. I våra tre fallföretag har vi valt att intervjua flera av grundarna personligen för att vi skall få så mycket intressant fakta som möjligt.

2.2.3 Semistrukturerade intervjuer

I vår uppsats har vi valt att utforma semistrukturerade intervjuer. I en semistrukturerad intervju har den intervjuade respondenten ett mycket stort svängrum att svara på intervjufrågorna. Respondenten kan fritt ge olika svarsalternativ och har möjlighet att utveckla hans/hennes olika idéer och tankegångar. Vid en semistrukturerad intervju har intervjupersonen stor frihet att utforma deras svar på deras eget sätt. Intervjufrågorna behöver inte komma i en viss ordning, och frågor som inte ingår i intervjuguiden kan ställs utav forskaren. Intervjuprocessen är alltså mer flexibel (Bryman & Bell 2005).

En strukturerad intervju innebär till skillnad mot semistrukturerade att forskaren har en mycket starkt kontroll över frågorna och svarens utformning. Den strukturerade intervjun inbjuder främst till datainsamling av kvantitativ data där man endast låter respondenten välja mellan olika förutbestämda svarsalternativ. En annan slags intervju är ostrukturerade intervjuer som går ännu längre när det gäller att betona de intervjuades tankar. Forskarens roll är då att ingripa så lite som möjligt (Larson 2000).

I och med vi valt att utforma semistrukturerade intervjuer har våra intervjuade respondenter haft möjlighet att förklara sig mer utförligt och fått chans att vidareutveckla deras tankegångar under intervjuens gång. Vi har använt oss av vår intervjuguide som behandlat det ämne och frågor som skall besvaras men har under intervjuens genomförande varit mer flexibel. Exempelvis har vi haft chans att kunna följa upp våra frågor med hjälp av följdfrågor. Detta för att på ett effektivt sätt kunna följa respondentens tankegångar om deras etableringsprocess vilket ger oss en klar fördel i förhållande till användandet av en strukturerad eller ostrukturerad intervju.

2.3 Kritik mot valda metoder

För att öka en studies tillförlitlighet bör de källor som har använts genomgå en kritisk granskning. Syftet med en källgranskning är att se om källorna är trovärdiga, det vill säga om de är giltiga i sammanhanget och att information som använts har en relevans (Eriksson & Wiedersheim-Paul 2006).

Vårt användande av den kvalitativa metoden i vår studie medför vissa svårigheter. Den vanligaste kritiken är att undersökningen blir alltför subjektiv och att kvalitativa resultat ofta bygger på forskarens osystematiska uppfattningar om vad som är viktigt och betydelsefullt i sammanhanget, vilket inte ger en objektiv beskrivning av verkligheten. De intervjuade respondenterna i en kvalitativ studie påverkas med stor sannolikhet av forskarens egenskaper såsom kön, ålder och personlighet (Bryman & Bell 2005). All data som vi har samlat in genom våra personliga intervjuer utgör olika tolkningar av verkligheten varför tolkningen är och analysen av intervjusvaren är oerhört viktig. I vår undersökning finns alltså risk för tolknings och värderingssvårigheter av våra intervjusvar. Vi har försökt att minimera detta genom att bl.a. spela in våra intervjuer på band, så att vi kan höra respondenterna igen och minimera risken för eventuella misstolkningar. Vi har även försökt att eftersträva ett objektivt synsätt vid utformandet av vår intervjuguide genom att skapa öppna frågor som respondenten kan svara fritt på och inte är vägledande på något vis.

3. Teori

I detta kapitel kommer vi att presentera de olika teorier och modeller om företagande som har varit oss till hjälp under arbetets gång. Vi kommer även att ta upp Sarasvathys beslutsmodell om beslutsprocessen.

3.1 Modeller om företagande

För att få en ökad förståelse om företagande och etableringsprocessen kommer vi först att redogöra för lämpliga teorier som vi anser vara relevanta då vi senare skall analysera hur en grundares beslutprocess ser ut. Därefter kommer vi att presentera Sarasvathys beslutsmodell och hennes teori om causation och effectuation. Som vi tidigare nämnt har äldre forskning oftast varit fokuserad på vem som är en framgångsrik entreprenör (Landström 2005). Vad som är speciellt med Sarasvathys modell är att hon fokuserat sig mer på både individen och processen under företagsetableringen (Sarasvathy 2001).

3.1.1 Beslutet att starta eget företag

Vi anser att det kan vara intressant att veta vad det är som får individer att vilja starta upp en egen verksamhet. Detta kan bidra till en ökad förståelse för etableringsprocessen och beslutsprocessen. De flesta har någon gång haft en affärsidé som skulle kunna ligga till grund för att starta en egen verksamhet, men varför vill någon utsätta sig för den risk som det innebär att starta eget företag?

En teori som försöker förklara varför individer väljer att starta eget är genom modellen om push och pull (Burns 2007). Pushfaktorerna innefattar de faktorer som motiverar individen till att skapa sig en egen anställning. Dessa kan vara arbetslöshet, meningsskiljaktigheter med sin chef, att den anställde känner sig missanpassad eller obekvämt på arbetsplatsen. Den andra faktorn Pull sker när det är mer troligt att ett företag startas upp genom en positiv drivkraft. Dessa drivkrafter kan vara ett behov av självständighet, prestation, personlig utveckling m.fl., dock hämmas denna faktor av individens behov av en inkomst, ingen stöd från sin familj, avsaknad av kapital eller av en ökad osäkerhet på sin egen förmåga. Sammanfattningsvis kan man säga att individ inte väljer att starta upp ett företag vid bristande av självförtroende och

oförmåga att klara av att hantera en hög risk och osäkerhet. Utan dessa egenskaper kommer aldrig en affärsidé att bli förverkligad till en egen verksamhet (Burns 2007).

En annan teori som finns hänvisad till i Burns bok är Coopers perspektiv på varför individer startar eget. Han har gjort ett ramverk som förklarar de olika faktorer som bidrar till ett beslut att starta upp en verksamhet. Han klassificerar dessa i tre grupper (Burns 2007).

1. Entreprenörens roll: Hans bakgrund, familj, ålder, utbildning, jobberfarenhet osv.
2. Organisationen som entreprenören senast arbetat på: Plats, marknadssektor, särskilda krav osv.
3. Entreprenörens omgivning som bidrar till ett beslut: Förebilder, tillgång till finansiering, rådgivning, support och stöd m.fl.

Landström (Landström & Löwegren 2009) har hittat följande faktorer som tycks påverka vårt beslut att starta ett eget företag:

- Personlighet, individernas egenskaper och vilja att starta eget
- Bakgrund, individens familj och utbildning
- Familj, stöd från familj och stöd som gör att man vågar utsätta sig för ekonomisk risk.
- Erfarenheter, yrkesbakgrund och tidigare företagserfarenheter
- Teknik och marknad, ex kapitalstruktur, innovationshöjd och utvecklingsstöd.
- Omgivningens stöd, ex offentliga stödorganisationer och myndigheter, tillgång till riskkapital.

Landström poängterar dock att det är viktigt att alla idéer utgör goda affärsmöjligheter.

Efterfrågan för en produkt existerar kanske inte eller är bristfällig. Idén kanske heller inte är möjlig att verklighetsställa på ett lönsamt sätt. En idé måste därför länkas till marknadens efterfrågan och lönsamhet för att bli en god affärsmöjlighet (Landström & Löwegren, 2009).

3.1.2 Etableringsprocessen

En företagsetablering kan ske på ett mängd olika sätt och tidigare forskning haft svårt att hitta ett tydligt mönster i processen som innebär att man med en säkerhet kan uppnå framgång i deras verksamhet (Landström & Löwegren 2009). En teori som är skapad av Bygrave och Hofer och som finns refererad till i (Landström & Löwegren 2009), beskriver ett företags etableringsprocess som en unik och dynamisk process, som involverar ett stort antal sammanhängande variabler. Framgång är i hög grad beroende av de initiala förutsättningarna för etableringen

En av de etableringsmodeller som blivit väldigt populär den senaste tiden, finns refererad till i (Landström & Löwegren 2009) och är utvecklad av Reynolds och Miller. De har tillsammans karakteriserat fyra nyckelhändelser i etableringsprocessen. Dessa är:

- a) Individens engagemang för deras idé
- b) Första försäljning
- c) Första anställningen
- d) Initial extern finansiering

I (Landström & Löwegren 2009) kan vi utläsa att Reynolds och Miller menar att sekvensen av händelser kan skilja sig avsevärt mellan olika företagsetableringar. Processen att etablera sig på marknaden kan ta alltifrån en månad upp till 10 år och kan vara kortare i vissa branscher. Processen är så komplex och dynamisk att det inte går att finna gemensamma mönster hos företagen. Landström hävdar att det kan vara en fara i att se etableringen av ett nytt företag som en process som alltid följer ett visst mönster. Företag kan startas upp på en mängd olika sätt. Processerna kan ta olika lång tid och de aktiviteter som genomförs för att starta upp ett företag följer oftast inte något mönster. Det finns heller inte något sätt att starta upp deras företag som skulle kunna vara det mest framgångsrika sättet. Etableringsprocessen är alltså en komplex process som innefattar moment av kreativitet och experimenterande planering och systematiskt arbete (Landström & Löwegren 2009).

I (Landström 2005) har Landström tagit fram några av de variabler som kan påverka hur processen att etablera ett företag skiljer sig åt hos entreprenören: Dessa är:

- Samhället – synen på företagandet skiljer sig åt, individer är beredda att ta olika mycket risk., stödsystem i form av rådgivning, Institutionella förutsättningar mellan länder i form av utbildning, lagstiftning och möjlighet till finansiering av nya företag
- Branschen – det skiljer sig mycket att starta upp ett företag i en redan etablerad bransch till skillnad från att vara innovatör i en ny. Att starta upp inom ett nytt område innebär oftast att entreprenören får ett större motstånd från deras omgivning. Entreprenören får lägga stora mängder resurser för att övertyga intressenter om deras affärsidé och uppnå förtroende för den nya verksamheten
- Företagstypen – Om företaget är en innovatör innebär det ett betydligt större risktagande för entreprenören att starta upp deras företag. Han har det även mycket svårare att övertyga intressenter och marknaden, vilket kommer kräva mer resurser. Ett företag som istället är imitator har det mycket lättare att övertyga marknaden.
- Grundarna – Ett företag kan antingen startas upp av en individ själv eller i team. En enskild entreprenör kan fatta deras beslut själv, men processen är då mer riskfylld och entreprenören måste använda sig av fler externa nätverk för att söka stöd och resurser (kunskap, erfarenheter, kapital etc.). Om ett företag startas upp gemensamt i team medför det att resurserna ökar och medför även ett psykologiskt stöd för de enskildas företagande. Risker för konflikt ökar dock dramatiskt i och med team, då entreprenörerna kan ha olika mål med deras företagande och ha olika visioner om hur företagandet skall drivas.

Etableringsprocessen ser väldigt olika ut då det finns en mängd olika sätt att starta upp ett företag på och det finns många olika typer av företag i många olika branscher (Landström & Löwegren 2009).

3.1.3 Team

Under senare år har det blivit allt mer förekommande att använda sig av begreppet ”team” för att lösa olika uppgifter, skapa vissa program och utveckla olika strategier. Nedan ska vi försöka reda ut vad denna nya trend innebär.

Författaren John Child (Child 2005) beskriver ett team som ”en grupp bestående av personer med kompletterande kunskaper och erfarenheter, som arbetar mot samma mål för vilka de är kollektivt ansvariga”. En annan teori om team kommer från forskaren Kinlaw (Wolvén 2000) som hävdar att ett team uppstår när två eller flera personer bestämt sig för att arbeta mot ett gemensamt mål. Ett team kan därför variera i dess storlek, syfte och struktur, och därmed eliminera krav på chefsstyrning i och med att gruppen tar ansvar för hela processen. Fördel med att jobba i team är man kan få hjälp att utveckla deras idéer genom diskussion och få konstruktiv kritik, feedback.

Team medför en ökad integration inom en organisation vilket underlättar för lärande och innovation genom kunskapsutbyte. Ett team förväntas ofta prestera bättre än enskilda individer om arbetsuppgiften kräver olika typer av kunskap, övertäganden och expertis. Ett team integrerar individer kring olika uppgifter, skapar en ökad ansvarskänsla och utnyttjar mänskliga resurser optimalt. Att skapa ett team medför även att ökad risk för konflikter och en kostnad i form av den tid det tar för att diskutera olika beslut. Team spelar en stor roll när man vill skapa integration i organisationer och används idag väldigt flitigt om man vill ha ett ökad kompetensinflytande, bättre hantering av osäkerhet och en integrering av arbetsuppgifter (Child 2005).

Att starta ett företag i team medför att resurser som kunskap, erfarenhet, kapital m.fl. ökar inom företaget och medför även ett psykologiskt stöd för den enskilde. Individerna inom ett team kan dock ha olika visioner om hur företaget skall drivas och kan ha olika mål med deras företagande, vilket medför en ökad risk för konflikter (Landström & Löwegren 2009).

3.2 Sarasvathys beslutsmodell

3.2.1 Causation och Effectuation

Sarasvathy har i sin modell delat in beslutprocessen i två delar, causation och effectuation. Utifrån ett synsätt enligt causation har individen satt upp ett förutbestämt mål vilket han/hon strävar efter att uppnå med hjälp av en lämplig vald strategi. I effectuation däremot har individen föränderliga mål och kan således välja mellan flera olika strategier och kan ändra i deras process för att nå upp till sitt mål. Den största skillnaden mellan causation och effectuation är valet av möjligheter. Slutmålet är alltid det samma i causation och effectuation, men det är själva processen, vägen dit som skiljer sig åt. Antingen väljs den effektivaste eller enklaste vägen för att uppnå målet eller så är vägen föränderlig och valet av mål utgörs av individens karaktärsdrag och förmåga att agera på oförutsägbara händelser. Causation bygger på att man i grunden kan förutsäga framtiden medan effectuation bygger på att man i hög grad kan påverka framtiden och behöver således inte förutsäga den (Sarasvathy 2001).

För att vi bättre skall förstå skillnaden mellan de två olika processerna använder vi oss utav en figur från en av Bergendahls avhandlingar (Bergendahl, 2009), där hon bearbetat om en av Sarasvathys modeller. I figuren som kommer att visas på nästa sida kan vi således utläsa vad som är mest utmärkande i de båda synsätten casuation och effectuation.

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 möjliga att förutsäga.	Fokus på delar av en osäker framtid som är möjliga att påverka.
Grundläggande logik	Vi kan i hög grad förutsäga framtiden, vi kan påverka den. Logiken bygger på förutsägelser av framtiden.	Vi kan i hög grad påverka framtiden, vi behöver inte förutsäga den. Logiken bygger på att det inte går att förutsäga framtiden.
Utfall	Marknadsandel i existerande marknader genom konkurrensstrategier.	Nya marknader skapas genom allianser och andra kooperationsstrategier.

Figur 2: Bearbetning av Sarasvathys process av causation och effectuation . Källa, (Bergendahl, 2009) Sid 46.

I figuren ovan kan vi utläsa att man i Causationprocessen har ett givet mål och att man kan göra ett val av olika strategier för att uppnå målet. Processen är utmärkt för att exploatera kunskap, mer användbar i statistisk linjära och oberoende miljöer och fokus ligger på de delar av en osäker framtid som är möjliga att förutsäga. Marknadsandelar förekommer i existerande marknader genom konkurrens (Bergendahl 2009).

I Effectuationprocessen har man ett antal medel och verktyg givna, man gör ett val av möjliga mål som skapas med hjälp av givna medel och verktyg. Man har antaganden om en dynamisk, icke linjär och ekologiska miljö. Metoden är utmärkt för att exploatera oförutsägbara händelser. Logiken bygger på att det inte går att förutsäga framtiden och nya marknader

skapas genom allianser och andra kooperativa strategier. Grundidéen med effectuation är att istället för att upptäcka möjligheter som redan finns i världen, är entreprenören den som skapar möjligheter i den verklighet han lever (Bergendahl 2009).

Både causation och effectuation är integrerade delar av människans resonemang som kan uppkomma mer eller mindre samtidigt, eller samverka i olika sammanhang rörande beslut och handlingar. I den verkliga etableringsprocessen återfinns båda processerna parallellt, samtidigt som processernas fokus kan förändras över tid (Sarasvathy 2001).

3.2.2 Indisk restaurang

För att vi skall kunna förstå hur de båda synsätten kan användas i verkligheten kommer vi att ta upp ett exempel som vi kan hitta i en av Sarasvathys artiklar (Sarasvathy 2001) om beslutsprocessen. I exemplet försöker Sarasvathy skildra hur processerna kan tillämpas vid uppbyggnaden av en indisk restaurang kallad ”Curry in a hurry”. Sarasvathy målar upp två tillvägagångssätt för att skapa en indisk restaurang genom att använda sig synsättet causation eller effectuation. Utifrån synsättet Causation använder sig entreprenören av en förvald strategi för att starta upp sin verksamhet. Entreprenören börjar i sådana fall med att analysera marknaden, dela in den i segment och skickar därefter ut frågeformulär för att bestämma hennes meny, plats osv. Processen är både tidskrävande och innefattar väldigt mycket analys. Det krävs både resurser för forskning och implementering av marknadsstrategier.

Om vi istället föreställer oss att entreprenören använder sig av processen effectuation för att starta upp sin restaurang kommer processen att se annorlunda ut. Istället för att entreprenören startar upp sin verksamhet med antagandet om en existerande marknad och investera pengar i att undersöka marknaden, börjar hon med att utvärdera olika alternativ som hon har tillgängliga. Ett alternativ kan vara en begränsning av pengar. Entreprenören kan då försöka övertyga en existerande restaurangägare att bli en strategisk partner med henne eller göra en väldigt smal marknadsundersökning för att locka tills sig finansärer att investera i verksamheten. Beroende på vad den första kunden vill ha kan entreprenören börja definiera sin marknad. Entreprenören kanske kommer på att kunderna är mer intresserade av hennes personlighet själva än själva verksamheten. Detta får henne att lägga ned företaget för att istället skriva en bok. I Effectuationprocessen kan entreprenören alltså skapa flera olika typer av

företag i olika typer av marknader. Den ursprungliga idén medför inte bara en vald strategi för entreprenören, hon kan skapa en eller flera effekter och förändra sina mål under tidens gång. Om entreprenören endast har som mål att etablera en stor indisk restaurang som i exemplet ovan, kommer hon antagligen lyckas bättre om hon använder processen causation. Om entreprenören däremot bara har ett generaliserat mål av att skapa ett eget framgångsrikt företag med begränsade resurser bör hon istället använda sig av effectuation.

För att vi skall förstå de båda processerna bättre så har vi sammanfattat några av de viktigare och utmärkande skillnaderna hos de båda synsätten. Denna sammanfattning kommer vi senare att använda oss av för att lättare fastställa åt vilket håll beslutsprocessen lutar åt.

Effectuation

- Entreprenören kan skapa en eller ett flertal olika effekter.
- Entreprenören har möjligheten ändra deras mål och kan bygga ut det över tidens gång.
- Entreprenören kan ta vara på flera möjligheter som uppstår

Causation

- Entreprenören väljer den bästa, snabbaste och mest effektiva eller mest ekonomiska metoden för att uppnå ett mål. Han väljer således en önskad effekt
- Entreprenören ändrar inte deras mål utan står fast vid deras grundidé
- Entreprenören tar inte vara på möjligheter som uppstår under tidens gång.

Vald litteratur och teorier som vi gått igenom i detta kapitel kommer vi senare att utgå ifrån när vi skall analysera hur beslutsprocessen ser ut hos våra valda fallföretag inom klädbranschen. I nästa kapitel kommer vi att presentera våra fallföretag.

4. Analyser av klädföretagens beslutsprocesser

I detta kapitel kommer vi att presentera tre fall som vi byggt upp utifrån intervjuer med tre företag och som grundar sig på vår intervjuguide som finns i bilaga 1. Analysen i detta kapitel är fristående och bygger enbart på empiriska resultat.

Vi kommer att introducera våra tre fallföretag med en kort beskrivning av deras verksamhet och deras grundare, varpå vi presenterar olika analyser av företagets beslutsprocess utifrån uppsatta teman. I slutet av varje företagspresentation har vi gjort en sammanfattning av våra empiriska resultat av grundarnas beslutsprocess under perioden. Detta har underlättat för oss då vi i nästa kapitel genomför och presenterar en komparativ analys av våra fallföretag. Analysen i detta kapitel är alltså fristående och bygger enbart på empiriska resultat. Först i kapitel 6 kommer vi att binda samman vår analys med tidigare forskning, vilket inkluderar modeller om företagande och Sarasvathys beslutsmodell.

Våra tre valda företag är alla relativt nyetablerade och är alla verksamma inom klädbranschen. Vi finner det intressant att grundarna i de olika företagen har olika bakgrund, som vi hoppas skall kunna återspegla i deras sätt att fatta beslut. Vi har även valt att studera företag med flera grundare för att kunna studera grundare i team. Våra valda fallföretag utgör således en bra grund för vår studie och ger god oss en inblick av en diversifierad klädbransch.

Våra fallföretag kommer att presenteras enligt följande ordning:

1. 4.1, Righteous Fashion
2. 4.2, Gardewear
3. 4.3, Sugar Rush

4.1 Fallföretag 1 **Righteous Fashion**



Righteous Fashion är en del av aktiebolaget Design Fair AB som startades upp av entreprenörerna Kajsa och Paula år 2005. Righteous Fashion etablerade deras första kollektion under hösten 2007, vilken riktar sig åt modemedvetna kvinnor. Företagets affärsidé går ut på att utveckla och lansera attraktiva ekologiska och rättvisemärkta kläder på marknaden. Projektet styrs av visionen att med hjälp av Fair Trade kunna bidra till en positiv och social förändring på lokal nivå, med särskild betoning på jämställdhet och hållbar utveckling. Idag finns deras kollektion att köpa hos återförsäljare i Skandinavien, men även i Berlin, London, New York och i Warszawa. Det går likaså att köpa deras kläder på internet. Företaget har fått mycket medial uppmärksamhet i samband med att miljöfrågor blivit allt viktigare den senare tiden. Företaget har idag även planer på att utveckla en kollektion för herrar och barn. Mer information finns att hitta på deras hemsida <http://www.righteousfashion.se>

4. 1. 1 Beskrivning av grundarna, deras bakgrund och affärsidé

Paula är 30 år och har bott i Malmö sedan 8 år tillbaka. Hon kommer ursprungligen från Småland där hon är född och uppvuxen. Hon har tagit en magisterexamen i mänskliga rättigheter på högskolan i Malmö. Därutöver har hon läst ett flertal olika kurser på högskolan i syfte att försöka plocka ihop en bredare magisterexamen i Communication for Development. Hon har även läst en termin journalistik i Spanien. I grund och botten har Paula genomfört en humanistisk utbildning för vilken hon tog examen år 2005. Grundare två är Kajsa som är 30 år och född i Malmö där hon är uppvuxen och fortfarande är bosatt. Hon har studerat på Malmö Högskola där hon läst mänskliga rättigheter som huvudämne. Kajsa har rest ganska mycket och har bl.a. studerat ett halvår i Australien efter gymnasiet.

Kajsa och Paula träffades i fikakön under deras första föreläsning på Malmö Högskola. Därefter utvecklades deras relation till att idag vara bästa vänner. Efter deras examen åkte de båda ner till Kairo i Egypten där de medverkade i en arbetsgrupp som jobbade med flyktingfrågor. Arbetsuppgifter bestod bl.a. av rättslig rådgivning till flyktingar. Paula beskriver deras resa som otroligt spännande, men även väldigt emotionellt krävande. Grundarna ville använda deras utbildning och arbeta på ett lite annorlunda sätt mot vad man gör i stora organisationer. Därav kom inspirationen till att vilja börja jobba med just handel och entreprenörskap. Detta var ett bra sätt att uppnå en hållbar utveckling, och ett sätt att påverka en rättvis handel med lite miljötank med i processen, menar Paula.

Idén till projektet började utvecklas under en tjejmiddag år 2005. Där kom grundarna fram till att det vid tidpunkten var svårt att hitta Fair Trade produkter, skor eller kläder som har en snygg design och som man kände att man ville ha på sig. Med inspirationen från Kairo började grundarna en process att undersöka detta vidare. Det tog en ganska lång tid innan dem bestämde sig för att sätta gång på allvar. Detta var en process med många möten, research osv. Slutligen blev idén till allvar och grundarna började försöka reda ut vad som behövdes för att starta upp en verksamhet.

År 2005 startade grundarna bolaget Design Fair Malmö AB varpå varumärket Righteous Fashion utvecklades som riktade åt modemedvetna kvinnor. Under det hela första halvåret pågick en mängd research vilket involverade sökande efter designers och att finna en bra produktion. Grundarna kom slutligen fram till att de ville etablera och sköta hela deras produktion i Uganda, som efter Egypten har den mest ekologiska bomullen i världen. I början av 2006 åkte därför Kajsa och Paula ner till Uganda där de stannade i knappt två månader. Där besökte de massor av entreprenörer, textilfabriker, bomullsodlingar och lärde sig mycket om ekologisk odling och hur man kan arbeta med sociala frågor. I Uganda fick de dock ett nedslående besked då producenterna menade att de inte var redo att möta de krav som finns på den europeiska marknaden. Deras textilier kunde inte hålla den kvalité som krävdes och detta berodde mestadels på att man saknade rätt utrustning och hade rätt kunskap. Detta bakslag ledde till att grundarna fick börja söka en efter ny produktion när de kom hem. En ny gallringsprocess inleddes, och entreprenörerna fick vara noggranna och dubbelkolla allt via externa organisationer att produktionerna var så pass bra vilket de hävdade. Slutligen hittade Kajsa och Paula en jättefin produktion som bestod av ett samarbete med odlare i Indien och klädtillverkning i Mauritius.

Våren 2007 visade grundarna upp deras första kommande kollektion på en modemässa uppe i Stockholm, där var grundarna även på en föreläsning med moderådets VD, Lotta Alvar. Hon höll i en föreläsning om kommande trender och under föreläsningen sa Lotta att det fanns två stycken trender som var här för att stanna, så lägg detta på minnet. Dessa är människa och miljö. Kajsa och Paula kunde därmed dra en Suck av lättnad. Vid sökande av samarbetspartner under modemässan fick de redan den första rundan förfrågningar av 25 butiker som var intresserade av deras kollektion. Företaget lanserade deras första kollektion på den skandinaviska marknaden under hösten år 2007. Etableringsprocessen tog ca 1,5 år.

Företagets affärsidé går ut på att utveckla och lansera attraktiva rättvisemärkta kläder på marknaden. Projektet styrs av visionen att med hjälp av Fair Trade kunna bidra till en positiv och social förändring på lokal nivå, med särskild betoning på jämställdhet och hållbar utveckling. Deras affärsidé består av tre stycken element som är lika viktiga. Människa, miljö och design. Affärsidén står och vilar lika starkt på de här tre benen och tar man bort en av dem så faller hela modulen. Kajsa och Paula vill jobba med handel och entreprenörskap på ett sätt att som de tycker är väldigt positivt i förhållande till mänskliga rättigheter. Design Fair kommer i samarbete med deras företagspartner att skapa ett vänligt samarbete baserat på öppenhet, ömsesidig förståelse och rättvis handel. Righteous Fashion är exklusiva, kläder med hög kvalitet för kvinnor som är ovilliga att kompromissa vare sig mode eller rättvisa. Med en modern touch erbjuder Righteous Fashion kvinnor en unik möjlighet att agera medan de klär upp sig. All bomull som används är rättvisemärkt och ekologiskt certifierade. Genom att använda sig av Kashmir och dekorera kläderna med handgjorda knappar av ben minskas inte bara inverkan på miljön, utan även uppmuntras och välkomnas hantverkare färdigheter.

4.1.2 Analys av temat målsättningar

De två grundarnas målsättningar har varit väldigt tydliga och de har haft klart för sig redan från början hur de vill att företaget skall se ut. De har haft väldigt mycket fokus på vad de vill utveckla för typ av företag och vad de vill uppnå med verksamheten. Detta har lett till att de haft en väldigt lång startstrecka, med en mängd research på området men även på entreprenörskap. Under perioden har det hela tiden varit centralt att uppnå en hållbar utveckling, och ett sätt att påverka en rättvis handel med hjälp av Fair Trade för att utveckla sin kollektion.

”Vi brinner så stark för vår sak. Vi är helt övertygade om att entreprenörskap och handel är en bra väg att gå” säger Paula.

Under perioden har grundarna stött på olika typer av hinder i form av att de inte kunnat utveckla deras produktion i det land där de först tänkt. De har haft finansiärer som hoppat av i sista minuten. De har hanterat detta genom att ha en inställning om att aldrig ge upp, tillsammans med en stark övertygelse om att entreprenörskap och handel är en bra väg att gå för att uppnå deras vision. En drivkraft har även varit att de varit två grundare, vilket har lett till att man sporrar varandra hävdar en av grundarna.

4.1.3 Analys av temat affärsmöjligheter

Under etableringsprocessen har grundarna stött på flera olika affärsmöjligheter. Materialet är väldigt viktigt för vilken typ av kläder man kan göra. Inledningsvis utvecklade grundarna väldigt mycket bomullstrikå, men har senare utvecklat klänningar och linnen i takt med att dem fått tag på nya material. Grundarna har fått förfrågningar på att göra herr och barn kollektioner, men här har grundarna valt att först satsa på en enskild stark kollektion. Därav har Righteous Fashion och utvecklande av kvinnokläder varit det primära under etableringsperioden. Grundarna tvingades ändra i deras affärsidé pga. externa faktorer som gjorde att de inte kunde etablera deras produktion i det land som var tänkt från början. Grundläggande värderingar och målsättning har dock varit densamma.

4.1.4 Analys av temat marknadsundersökningar, marknadsföring

Grundarna har genomfört en ingående marknadsundersökning i början av perioden. De har bl.a. tagit hjälp av studenter från Malmö Högskola som fått genomföra diverse attitydundersökningar, undersöka potentiella kunder och marknaden. Grundarna har även undersökt branschen i sig, inköpare, tillgängliga producenter och funderat mycket på hur det skall positionera sig själv. En typ av positionering har varit att satsa väldigt mycket på design och välja butiker som säljer mer designinriktade kläder. De mesta marknadsundersökningarna gjordes med hjälp av befintliga kontakter.

”Våra vänner fick tipsa om deras fem favoritbutiker i deras stad, vartefter vi gjorde research på dem. Vi använder oss av mycket word of mouth. Vi har vänner och kompisar som går runt i våra kläder och pratar om det” säger Paula.

Grundarna hävdar att de haft en väldig tur när det gäller att marknadsföra sin kollektion. De har haft väldigt stor medieuppmärksamhet vilket beror på deras koncept och deras hållbara profilering.

”År 2006 började alla bli klimatsmarta och pratade mycket mer om miljön, vilket gjorde att vi fick en gratis skjuss” hävdar Paula.

Grundarna valde att inte lägga ned så mycket tid på att marknadsföra deras produkter på mässor och liknande utan använder sig istället utav sitt befintliga nätverk av vänner och kontakter. Grundarna har även lagt ner väldigt mycket jobb på deras hemsida då de ansåg att den var och är ett viktigt forum att positionera sin verksamhet. Den typ av marknadsföring som grundarna använder sig av menar de inte kräver någon jättebudget utan istället tvingas de lägga ner mycket av deras egen tid.

Grundarnas nätverk har haft en betydelsefull roll vid utvecklandet av marknadsföring och undersökning av marknaden. När de har skapat sitt nätverk har detta främst skett via en målinriktad process, där grundarna tagit tillvara på de kontakter som de vet har kunnat vara till hjälp. Samtidigt har de även tagit tillvara på slumässiga kontakter som uppstått under processens gång. Paula säger under intervjun:

”Att man vågar sträcka ut handen. Exempel, vi har den här idén vad tycker ni om den? Att man vågar fråga, man letar och gör research. Processen har varit målinriktad i den mån att man söker något särskilt vid just det tillfället. Om det är något särskilt vi undrat över, har vi ringt upp just en specifik person. Även flera olika tillfällen har uppstått via kontakter, och kontakters kontakter som vi tagit tillvara på.”

Grundarna har träffat och umgåtts med många andra entreprenörer vilket de anser har varit väldigt inspirerande och utvecklande. Några av de bestämda kontakterna har varit med Högskolan i Malmö, skatteverket, tullverket, SIDA och olika handelskamrar. De har även varit väldigt måna om att vårda deras kontaktnät och underhåller den genom att exempelvis genom att skicka julhälsningar.

4.1.5 Analys av temat affärsplan, affärsstrategi

Under perioden har grundarna skrivit flera affärsplaner. De har utformat långa versioner, korta versioner och några på engelska. De har även slutfört fyra, fem olika ”starta eget” kurser. Paula hävdar att det kan vara bra för deras egen skull att inte bara ha deras affärsplan inne i huvudet, utan även ha den framför sig tydligt på papper. När det väl kommer till kritan menar grundarna att de haft mest nytta av affärsplanen när dem har gått till banken. En annan intressant aspekt som grundarna tog upp är att de tror att det skiljer sig på hur man förbereder sig utifrån ett genusperspektiv. Paula säger:

” Det är väldigt mycket manligt och kvinnligt har man fått klart för sig när man varit egen företagare i ett tag. Detta är djupt generaliserat. Tjejer är väldigt duktiga på att förbereda sig, man går entreprenörskurser, man läser på och gör research och utformar affärsplaner och liknande. Av de entreprenörskapskurser vi genomfört har de alltid varit 75% tjejer. Killar däremot har oftast en affärsidé och bara kör på, och så får det bära eller brista. De förbereder sig mindre. ”

Grundarna menar att de nu med facit i hand skulle ha eftersträvat en mera balans under deras process, varit mindre rädda och kört på mera.

4.1.6 Analys av temat team

Grundarna har träffat många olika entreprenörer som varit väldigt fascinerade av hur man kan starta företag med deras bästa vän. Detta hävdar de båda fungerar utmärkt och tror de har varit till en stor fördel då man har en helt annan respekt för varandra.

Fördelningen av arbetsuppgifter har inte varit uppdelat efter något specifikt område. Istället menar grundarna har det falligt naturligt att de delat upp det i mindre projekt efter vad man känner att man är lite bättre på. Arbetsuppgifterna har således varit uppdelade veckovis i mindre projekt. Det har heller inte varit så att någon av de två grundarna har hand om någon specifik del. Som i alla team uppstår det oenigheter och grundarna har inte alltid varit överens om allt. Då diskuterar vi det och får kompromissa fram en bra lösning menar Paula.

4.1.7 Grundarnas beslutsprocesser under etableringsfasen

Grundarna har visat på att de använt sig av flera olika processer under etableringsperioden. De har inte följt någon specifik beslutsprocess utan har rört sig inom flera av de teman som vi ställt upp i analysen. Nedan kommer vi att sammanfatta grundarnas beslutsprocess enligt våra uppställda teman. Denna sammanfattning utgör bl.a. en grund för de faktorer som vi hittat påverkar beslutsprocessen i vår komparativa analys som vi kommer att presenteras i nästa kapitel.

- ❖ Grundarnas målsättning har under perioden varit bestämd och tydlig sedan start. Fokus har främst legat på vad grundarna har velat skapa för typ av företag. Detta har medfört att grundarna haft en lång startstrecka och gjort en mängd olika research inom området för att uppnå deras mål. Grundarna har under perioden stött på hinder som gjort att de tvingas ändra i deras metod för att nå upp till deras ursprungliga mål. Här kan då nämnas att det var inom produktionen som hinder uppstod vilket medfört att grundarna fick börja om i processen.
- ❖ Affärsmöjligheter har uppstått under perioden men dessa har grundarna valt att bortse från och inte ta tillvara på. Utvecklandet av en enstaka kollektion har varit det primära för grundarna.
- ❖ Beslut gällande marknadsundersökningar och marknadsföring har skett enligt en parallell process under perioden. I början av perioden genomfördes flera ingående marknadsundersökningar. Under processens gång har de fått mycket medial uppmärksamhet, vilket de har tagit tillvara på. Marknadsföring har skett inom specifika områden.
- ❖ Grundarna har skrivit flera affärsplaner i olika versioner. Affärsplanen har använts och utformats dels för grundarnas egen skull i deras dagliga arbete, men fyllde även en funktion vid kontakt med olika finansiärer.
- ❖ Grundarna har inte haft någon specifik rollfördelning eller fördelning av arbetsuppgifter. Beslut om hur de skall agera som ett team har skett mer naturligt och spontant.

4.2 Fallföretag 2 **Garde of Scandinavia**



Garde of Scandinavia är ett nystartat svenskt klädmärke för herrar som finns beläget i Malmö. Företaget skapades år 2007 av duon Emil och Elisabeth. Tillsammans har de skapat ett svenskt klädmärke för herrar men har även på grund av en ökad efterfrågan börjat skapa kläder för kvinnor. Entreprenörernas ambition har från början varit att blanda in passion med en användbarhet som är nödvändig för att uthärda vardagen. Kläderna har en egen personlighet som möjliggör att man kan skapa sitt egna sätt att känna, leva och samtidigt se bra ut. Företagets kollektion går att köpa i butiken Tjallamalla i Malmö, men även bl.a. hos Noir i Jönköping, Ballroom i Karlstad, Bully i Linköping och i flera modeinriktade butiker i Stockholm. Varumärket finns även etablerat i Berlin och på internetbutiker som www.111vox.com och www.plezuro.se. Till deras kollektioner har de hämtat inspiration från olika yrken och personligheter, t.ex. sotarens och målarens vardag. Den större delen av deras kollektion består av t-shirts, trikåer, skjortor och grovstickat med annorlunda och unika detaljer. Grundarna förklarar kollektionen som ganska bred men samtidigt väldigt selektiv.

4. 2. 1 Beskrivning av grundarna, deras bakgrund och affärsidé

Elisabeth är 29 år och kommer från Halmstad. Idag är hon bosatt i Malmö där hon har bott sedan flera år tillbaka med deras pojkvän Emil. Elisabeth är grafisk formgivare i grunden och har tidigare studerat i Värnamo och Borås där hon bl.a. genomfört en textilutbildning och en designutbildning. Hon har tidigare jobbat som designerassistent och har haft anställning på olika designerföretag. I dagsläget jobbar hon vid sidan om på heltid som designer på ett annat företag.

Emil är 30 år och kommer från Malmö. Emil har hunnit göra diverse projekt och har sysslat mycket med musik och olika småprojekt. Han har tidigare spelat in två egna skivor. Emil har genomfört en filmutbildning, projektledarutbildning och tagit kurser i bl.a. arbetsledarskap på Malmö Högskola.

Emil och Elisabeth har tidigare gjort några småprojekt tillsammans. Själva affärsidén utvecklades under tiden då Elisabeth jobbade som designer för ett annat företag. Hon har alltid haft en grundtanke att vilja skapa en egen verksamhet och att skapa ett eget klädmärke. Genom deras nuvarande jobb fick Elisabeth möjligheten att producera sin egen kollektion varför det föll sig naturligt för henne att ta vara på den chansen som hon alltid drömt om. Under processen har hon haft deras sambo Emil som har stöttat henne i processen och varit självfallen i att delta i processen om att starta upp ett företag. Detta ledde fram till att de tillsammans startade upp sin egen verksamhet under år 2006/2007 med affärsidén att skapa ett eget klädmärke. Kollektionens grundtema är historiskt, och grundarna brukar hämta deras inspiration från olika personligheter och yrken för varje kollektion såsom exempelvis målaren, snickaren och botanikern.

4.2.2 Analys av temat målsättningar

De båda grundarna hade redan från början under deras etableringsprocess satt upp ett tydligt mål som de tänkt skulle vara rimligt att kunna uppnå. Exempelvis så har det redan från början suttit klart vad de ville skapa för kollektion och hur den skulle se ut designmässigt osv.

”Från början hade vi ju satt upp mål som vi hade tänkt skulle kunna gå att uppnå. Men det blev inte så lätt som vi trodde. Vi har väl senare inte jobbat målinriktat mot dem heller.”

Grundarna hävdar att deras målsättningar inte alls har blivit som de tänkt från början var tänkt då de visade sig inte vara så rimliga. Mestadels berodde detta på att de utan finansiärer inte kunde bli så stora som de från början tänkt bli. Detta var även ett medvetet val, då grundarna valde att inte släppa andelar av deras företag till nya finansiärer. Alltså har deras målsättningar förändrats under perioden och grundarna valde att istället anpassa sig efter olika situationer. Grundarna har dock satt upp mål för hur många butiker de ville ha kontakt med inför varje säsong vilket de senare jobbat successivt utifrån.

Under etableringsprocessen stötte grundarna på hinder i form av att det var svårt att få kontakt med butiker att etablera deras klädmärke hos. Många butiker tyckte att grundarnas kollektion producerades i alldeles för liten skala. Grundarnas situation lossnade under tidens gång och ju fler butiker de etablerade en kontakt med, desto lättare blev det att sälja deras varumärke.

”det lossnar hela tiden. Ju fler butiker vi fått, desto lättare har det blivit att sälja in till andra” säger Emil

Grundarnas drivkrafter har från början varit att de kunnat vara deras egna chefer. De båda tycker om att ha ansvar och kunna få friheten att skapa vad de vill. Att kunna jobba med projektet efter deras egen tid har varit ett stort plus. Att de har varit två stycken vid uppstarten av deras företag har varit positivt och drivande hävdar de båda.

”Det är väl klart man vill ha frihet, ett fritt skapande och kunna fatta beslut själv och ta konsekvenserna själv.” säger Emil.

4.2.3 Analys av temat affärsmöjligheter

Grundarna har under processens gång haft som grundtanke att utveckla ett klädmärke och en kollektion för herrar. Under processens gång har de dock haft en stor efterfrågan på kvinnokläder varför de såg en möjlighet att även utveckla en sådan kollektion. Därav har grundarna ändrat i deras ursprungliga affärsidé under etableringsprocessen och designar och tillverkar idag kläder åt både herrar och kvinnor.

4.2.4 Analys av temat marknadsundersökningar, marknadsföring

Emil och Elisabeth har under perioden inte genomfört någon utförlig marknadsundersökning för deras kollektion. De hävdar att de i början tittade lite i olika branschtidningar efter vad som fanns tillgängligt på marknaden. De spekulerade även på vilka marknadsandelar de kunde satsa på. De kom fram till att utbudet av herrkläder var ganska litet och började just därför skapandet av en herrkollektion. De har dock inte genomfört några undersökningar gällande efterfrågan m.m.

Vad gäller marknadsföring av deras kollektion under etableringsperioden säger grundarna:

”Vi kör det ju lite så här hemligt. Vi gillar att gå ryktes vägen. Det ultimata för oss är ju om vi blir kontaktade”

Grundarna tror på att den bästa marknadsföringen kommer genom att folk pratar om deras varumärke och har alltså inte valt att göra någon utförligare marknadsföring. De har dock valt att utveckla en hemsida för att kunna visa deras kollektion. Grundarna har provat att gå på en mässa för att visa upp deras kollektion, men hävdar i dagsläget att de inte gjorde någon mer marknadsföring under deras etableringsperiod. De hävdar att de inte håller på med mycket marknadsföring alls utan de har en vision om det skall komma i lite lagom dos av sig själv. De vill även att marknadsföringen skall gå lite i deras egen takt.

Grundarna har haft skjuts av Elisabeths jobb då sökandet efter leverantörer och en produktion redan från början varit klar. De har även haft nytta av att Elisabeth träffat väldigt mycket människor under hennes tjänsteresor, bl.a. inom textil industrin, som var väldigt angelägna att erbjuda lösningar till hennes egna projekt. Deras nätverk av kontakter var således väldigt brett i början av etableringsprocessen och kontakterna var från början redan bestämda. Deras nätverk har varierat under etableringsperioden då grundarna varit väldigt måna om den personliga kontakten.

”Har folk inte varit sådär trevliga när vi kommit till butikerna har vi inte velat sälja till dem heller.” säger Elisabeth

4.2.5 Analys av temat affärsplan, affärsstrategi

Grundarna utvecklade en affärsplan i början av deras etableringsperiod. Denna har de dock inte använt sig utav, då de tyckte det var svårt och ansåg att de klarade sig bra utan någon vägledning med en affärsplan. Grundarna valde att inte etablera någon kontakt med finansörer då de inte vill att de ska ha någon andel i företaget.

”Vi får istället använda slantarna väl och vara väldigt försiktiga” säger Elisabeth.

Detta hävdar de medförde att de inte kunde genomföra någon stor satsning. Grundarna har dock haft en affärsstrategi när de valt deras prissättning. De har bl.a. kollat mycket på konkurrenter inom samma bransch och valt att lägga sig på liknande prisnivå.

4.2.6 Analys av temat Team

Rollfördelningen hävdar grundarna har skett av ren praktikalitet. Från början var det tänkt att arbetsfördelningen skulle ske till hälften, men eftersom Elisabeth hade ett heltidsjobb vid sidan om så fick det bli så att Emil fick satsa hela deras tid på företaget. Emil har fått ha hand om den sociala biten, allt vad det gäller försäljning och kundkontakt. Elisabeth har haft hand om all produktion, men även Emil hjälper till med designen. De tycker att de har en fördel av att vara ett par då de känner varandra väldigt bra, vilket leder till mindre konflikter. De hade redan tidigare gjort en del projekt med varandra inom musiken, vilket gjorde att de redan var bekväma att arbeta med varandra.

”Man behöver heller inte boka möten med varandra säger” säger Emil.

4.2.7 Grundarnas beslutsprocesser under etableringsfasen

Grundarna har visat på att de använt sig av flera olika processer under etableringsperioden. De har inte följt någon specifik beslutsprocess utan har rört sig inom flera av de teman som vi ställt upp i analysen. Nedan kommer vi att sammanfatta grundarnas beslutsprocess enligt våra uppställda teman. Denna sammanfattning utgör bl.a. en grund för de faktorer som vi hittat påverkar beslutsprocessen i vår komparativa analys som kommer att presenteras i nästa kapitel.

- ❖ Grundarnas målsättningar var tydliga från början. Deras målsättningar visade sig senare inte vara rimliga varpå ett lägre mål sattes upp. Beslutsprocessen förändrades när de stod inför beslut om finansiärer. De valde dock att inte sälja andelar av företaget till finansiärer och detta medförde att kollektionen inte kunde produceras i den omfattning som från början var tänkt.
- ❖ Affärsmöjligheter som har uppstått under perioden har grundarna valt att ta tillvara på. En stor efterfrågan på kvinnokläder gjorde att grundarna började utveckla en sådan kollektion parallellt. Grundarnas affärsidé ändrades under etableringsprocessen till följd av affärsmöjligheter.
- ❖ Grundarna har inte genomfört någon vidare marknadsundersökning, däremot har de beslutat att välja ett specifikt forum för att marknadsföra deras produkt. Grundarnas har testat att marknadsföra deras kollektion via en mässa, varpå de beslutat att inte fortsätta med det.
- ❖ En affärsplan utformades av grundarna i början av perioden. Affärsplanen blev senare inte någon del av grundarnas dagliga arbete och användes senare heller inte. Beslutsprocessen att använda en affärsplan ändrades således under perioden.
- ❖ Rollfördelningen i teamet har skett av en ren praktikalitet. Grundarnas beslutsprocess gällande arbetsfördelning och roller har således varit bestämd under hela etableringsfasen.

4.3 Fallföretag 3 **Sugar Rush**



Sugar Rush är ett färskt klädmärke som skapades i Barcelona under våren 2009. Kollektionen Kitsch & Bizarre har skapats av studiekompisarna Laura Torroba, Carolina Rivera och Manu Romano under deras sista termin på deras masterutbildning i mode och design på den prestigefyllda skolan ELISAVA Barcelona. Tillsammans designar de och syr glada kläder med fokus på att skapa unika och exklusiva plagg. Grundarna eftersträvar att skapa unika och exklusiva plagg varför de arbetar väldigt mycket med patchworks och unika detaljer fastsydda på plaggen. I deras första kollektion har grundarna främst följt två riktmärken. Det ena utgår från att skapa unika exemplar av excentriska och färgglada plagg och det andra riktmärket är att skapa en liten produktion med mindre komplicerade plagg som kan användas för alla tillfällen. Deras kollektion säljs i dagsläget enbart hos exklusiva kretsar på beställning. Entreprenörerna håller på att utveckla en hemsida.

4. 3. 1 Beskrivning av grundarna, deras bakgrund och affärsidé

Laura är arkitekt och kommer från Spanien. Hon har tidigare arbetat på arkitektbyrå i Barcelona. Karolina är grafisk designer från Costa Rica och har jobbat i fem år på en annons- och marketingbyrå i Costa Rica. Manu kommer från Brasilien och har även hon studerat till arkitekt och har tidigare erfarenheter inom mode och design. De tre grundarna träffades under deras studietid på masterutbildningen i mode och design på skolan Elisava i Barcelona. Deras beslut att skapa ett eget klädmärke tillsammans grundades på att de kände att de alla hade något gemensamt sedan tidigare. De hade alla tre varken någon tidigare erfarenhet inom modebranschen och de brann alla för just mode, färger, tyger och textiltryck. Enligt grundarna själva uttrycker de processen som att ”tre hyperaktiva huvuden” blev ett och skapade Sugar Rush.

Projektet startade som ett examensarbete där grundarna fick chansen att skapa något kreativt och utvecklades senare till ett eget klädmärke och en hel klädkollektion. Projektet startades under 2008 och har sedan dess vuxit med en hastig fart. Det som drivit dem under processens gång var just deras passion för kreativitet, underhållning och chansen att göra kläder som kan underhålla folk och få dem på bättre humör. Deras affärsidé är att skapa en kollektion med mycket färg, knappar av exklusivt material. Idén växte fram då de tyckte att det fanns väldigt mycket grått, stelt och minimalistiskt i mode inom branschen. Därav växte tanken att de skulle använda sig utav färglada tyger och tryck samt att försöka frambringa leende. Ingen skulle få gå obemärkt förbi när de hade Sugar Rush på sig.

4.3.2 Analys av temat målsättningar

Grundarna hade redan från början ett tydligt mål. Idén var att skapa något annorlunda och samtidigt ha kul genom hela processen. De nämner att det inom modebranschen och för dem som studerat mode formellt stöter på väldigt många begränsningar. Detta inkluderar inte bara vad det gäller den kreativa processen utan även valet av tyger som ska tillverkas, utformningen av kläderna, val av färger och olika tyger som ska anpassas beroende på årstiden och kollektionen. Istället valde grundarna göra någonting annorlunda och göra någonting eget.

”Eftersom vi aldrig studerat mode riktigt formellt så hoppade vi över alla regler och skapade våra egna. Vi tror att våra tillkortakommanden snarare förvandlades till fördelar.” berättar Laura

Grundarnas mål har kommit att ändras under loppets gång. Vad gäller deras strategi runt klädesplaggen har de fått tänka mer målinriktat på att kunna producera och sy kläderna utan att förlora kreativiteten som utgör basen för deras koncept. De har under processen fått ändra på deras kollektion så att den skall passa marknaden bättre. De har varit begränsade på grund av höga produktionskostnader och har därför tvingats att söka efter nya produktioner under processen. Däremot har de hållit fast vid att den roliga delen av märket fortfarande skall synas och finnas kvar i deras kollektion. Deras ursprungliga mål om att skapa en livfull, annorlunda och färgglad kollektion står fortfarande fast.

Grundarna har ändrat i deras befintliga strategi att uppnå deras mål då de under processens gång blivit tvungna att tänka mer ur ett mer ekonomiskt perspektiv och försöka räkna ut i förväg hur mycket varje plagg kommer att kosta att producera.

”Vi tvingades tänka om. Vi fick istället utveckla en kollektion i två delar, den ena delen som förhåller sig närmare till Sugar Rushs ursprungliga koncept består då av unika plagg som är väldigt excentriska, mer exotiska och samtidigt väldigt svåra att producera. Den andra delen består i att göra en liten produktion utav plagg som inte är svåra att sy och kan tänkas användas i ett mer vardagligt sammanhang.” säger Laura.

De har under processen fått vrida och vända på pengarna genom att investera alla intäkter som de fått från försäljningar i nya plagg och skapa ett större utbud. De har även fått söka efter billigare varianter utav t.ex. til, färger och material. Denna process har lett till att de fått en större medvetenhet om hur ett klädesplagg kan produceras med andra material, sänka sina kostnader och tidsåtgången för att plaggen inte i slutändan ska bli för dyra. Beslutsprocessen har således delvis påverkats av finansiella skäl men har även bidragit till att man tagit tillvara på en affärsmöjlighet.

Grundarna har stött på hinder i form av att skaffa finansiering för att starta upp en produktion. De fick heller inte ställa ut deras kollektion på en känd mäsas i Barcelona. Det som har motiverat grundarna under arbetets gång har varit ett tankesätt att de gör deras kollektion för att ha kul. Vid motgångar brukar de tänka tillbaka på de tråkiga och inrutade arbeten som de hade innan de startade Sugar Rush vilket de ville komma bort ifrån.

4.3.3 Analys av temat affärsmöjligheter

Under grundarnas etableringsperiod har det uppstått affärsmöjligheter. De berättar att de har haft en stor nytta utav slumpmässiga kontakter som uppstått under etableringsperioden. Under den stora modemässan E1 Moda Fad för unga designerns blev grundarna inte utvalda att medverka på mässan. Därför beslöt de sig för att göra en kupp genom ett marketing event där ett gäng vänner fick ha på sig Sugar Rushs kläder och gå runt på mässan. Genom detta fick de positivt medial uppmärksamhet och blev upptäckta av Alex Murray, en av frontfigurerna i elektrobandet Chicks On Speed. Marknadskuppen resulterade i att flera klänningar blev uppköpta och de fick samtidigt i uppdrag att sy ett par outfits åt bandet till ett event i Hamburg. Många privatpersoner upptäckte deras klädmärke och beställde olika plagg.

4.3.4 Analys av temat marknadsundersökningar, marknadsföring

Grundarna började under deras studier på högskolan att genomföra marknadsundersökningar genom intervjuer för att fastställa deras målgrupp, strategi och val av kanaler som de skulle kommunicera och marknadsföra deras kollektion med. De har haft nytta av att en grundarna tidigare arbetat på en annonsbyrå då hon fått stor erfarenhet av marknadsföring och kommunikation. Eftersom grundarnas målgrupp består av mer originella personer har de under etableringsprocessen alltid letat efter nya och udda alternativ att kommunicera gentemot marknaden.

”Vi försöker marknadsföra vårt varumärke genom att gå på så många events som vi kan, allt ifrån föreställningar, utställningar, audiovisuella events m.m. Oftast träffar vi då intressanta personer som vi kan ha nytta av vid ett eventuellt framtida samarbete.”

Grundarna har använt sig väldigt mycket utav internet för att marknadsföra deras varumärke och har varit aktiva i olika forum såsom facebook, twitter och flera bloggar.

4.3.5 Analys av temat affärsplan, affärsstrategi

Grundarna har under deras etableringsprocess valt att inte utformat någon specifik affärsplan. De har istället valt att anpassa sig efter de situationer som uppkommit. Detta kan t.ex. härledas utifrån deras prissättningsstrategi . I början av processen räknade de enbart med kostnaderna för tygerna och material. Då det senare visade sig att den mesta tiden gick åt att sy kläderna själva och att varje plagg var unikt fick de höja priserna ett snäpp för att täcka material kostnaderna.

Grundarna har även haft nytta av flera slumpmässiga kontakter som uppstått vilka inverkan väldigt mycket på deras prissättningsstrategi, då dem uppmanat grundarna att ta ut ett högre pris för deras kollektion. Grundarna menar att Sugar Rush håller på och utvecklas till något som är mycket mer än ett klädmärke. Alltifrån från designerns, fotografer, filmare, illustratörer har bidragit med deras strå till stacken och har medverkat till att höja upp värdet av varumärket Sugar Rush.

4.3.6 Team

Vad det gäller arbetsfördelningen försöker grundarna bidra med de kunskaper som de tycker att vardera personen kan. Carolina har främst hand om kommunikation, bloggande och uppträdande eftersom hon har mer erfarenhet inom det området. Laura är den som har hand om all produktion och syr kläderna. Tygerna och färgerna väljer de alla ut tillsammans. Manu har nyligen återvänt till Brasilien och fått i projekt och i uppdrag att utveckla ett klädmärke för hundar.

Det flesta problem och konflikter som uppstått mellan grundarna beror oftast på grund av tidsbristen att färdigställa ett plagg, varför de försöker att delegera arbetsuppgifterna utifrån det som varje person är bäst på. De är alla öppna för nya idéer och förslag så att alla får deras röst hörd.

4.3.7 Grundarnas beslutsprocesser under etableringsfasen

Grundarna har visat på att de använt sig av flera olika processer under etableringsperioden. De har inte följt någon specifik beslutsprocess utan har rört sig inom flera av de teman som vi ställt upp i analysen. Nedan kommer vi att sammanfatta grundarnas beslutsprocess enligt våra uppställda teman.

- ❖ Grundarnas målsättningar har under etableringsperioden varit tydliga. Främst så handlade det om att rikta in sig till en viss målgrupp och erbjuda unika plagg som skulle sticka ut från mängden. De valde att erbjuda nya plagg inom samma kollektion som skulle vara lättare att sy och de kunde därav nå en större målgrupp.
- ❖ Affärsmöjligheter som har uppstått under etableringsfasen har Sugar Rush valt att ta tillvara på. Främst då genom samarbete med andra kreativa människor inom branschen där varje person kunde tillföra med deras spetskompetens och därmed förstärka varumärket.
- ❖ Grundarna genomförde kvalitativa marknadsundersökningar redan under ett tidigt skede. Marknadsföringen har skett väldigt intensivt under hela etableringsprocessen då de skapade väldigt många kontakter samt försökte att närvara så många tillställningar där de kunde nå ut till den tänkta målgruppen.
- ❖ De använde sig aldrig utav någon affärsplan utav valde istället att anpassa deras beslut efter rådande situationer. Istället för affärsplan har de följt deras affärsidé.
- ❖ Grundarna har skött rollfördelningen efter varje persons kunskapsområden. Även då de har försökt att delegera besluten tillsammans har de inte alltid kunnat göra det just pga. tidspress. I slutet av etableringsfasen blev en av grundarna tvungen att flytta till ett annat land och har åtagit sig uppdrag att sköta på egen hand och stå för de valda besluten.

5. Komparativa analyser av företagen

I detta kapitel kommer vi att presentera en komparativ analys av våra tre fallföretag som visar på intressanta faktorer som har påverkat grundarna i deras beslut under etableringsperioden. I nästa kapitel kommer vi att involvera vår valda referensram.

5.1 Faktorer som påverkat beslutsprocessen

De tre fallföretag som presenterades i föregående kapitel visar på några signifikanta mönster vad gäller deras etableringsprocesser. Dessa gemensamma mönster som vi lyckats identifiera verkar ha en tydlig inverkan på de olika företagens beslutsprocess och kan således beskrivas utifrån några gemensamma faktorer. Dessa faktorer som vi funnit anser vi är intressanta just därför att de påverkade i vilken riktning grundarnas beslutsprocess utvecklades och fortskred under deras företagsetablering.

Vid våra komparativa studier av företagen fann vi främst fyra signifikanta faktorer som tycks ha påverkat grundarnas beslut under etableringsperioden. Dessa beskrivs nedan.

- Den första faktorn som vi funnit rörde grundarnas målsättningar och var signifikanta om entreprenörerna lyckades få tag på en produktion som kan hjälpa till att skapa deras kollektion under etableringen. Den första faktorn kallar vi därför ”val av produktion” vilket har inverkat på beslutsprocessen i form av volym, val av tyger och grundläggande mål.
- Den andra faktorn som vi har hittat var när grundarna stod inför beslutet att ta tillvara på affärsmöjligheter som uppkom under perioden. Den andra faktorn kallar vi således för ”val av affärsmöjligheter”.
- Den tredje faktorn framkom utifrån vilka strategiska processer som företagen valt att följa under etableringsperioden. Den innefattar valet av att utforma och använda sig av en affärsplan, prissättningsstrategi och marknadsföring och undersökningar. Den tredje faktorn kallar vi för ”utformandet av en strategisk process”
- Den fjärde faktorn som tycks påverka beslutsprocessen är ”teamverksamhet”. Beslutfattandet påverkades efter kompletterande roller som formades under processens gång. Rollfördelningen och fördelning av arbetsuppgifter tycks grunda sig på

grundarnas tidigare studier och erfarenheter. På nästa sida kommer vi att gå igenom våra fyra faktorer mer utförligt.

5.1.1 Val av produktion

En faktor som vi har funnit som påverkar beslutsprocessen hos våra tre fallföretag var när de stod inför valet att välja en produktion för deras kollektion. Grundarna i respektive företag visade att de hade tydliga mål från början i deras etableringsperiod. De hade alla väldigt tydliga mål om hur deras kollektion skulle produceras, i vilket skala och hur den var tänkt skulle se ut osv. Utvecklandet av dessa mål förändrades dock när de stod inför beslutet att välja en produktion för deras nya kollektion. Exempelvis stötte grundarna i Righteous Fashion på problem i form av kvalitetsbrist hos deras första tänkta produktion, varför de fick ändra i deras process för att nå fram till deras ursprungliga mål. Grundarna valde helt enkelt en annan väg och fick tänka om när de skulle välja sin produktion. Grundarna i Gardewear och Sugar Rush fick också ändra i deras ursprungliga mål vid den kritiska tidpunkt när de skulle välja produktion. De stod båda inför problem med finansiering för att utveckla deras kollektioner varpå de fick tänka om. Detta medförde att de båda företagen under etableringsperioden har fått ändra i deras mål och producera i en mindre skala än de från början tänkt. De fick ändra i deras tänkta strategi för att nå upp till sitt mål. Grundarna i våra tre fallföretag tycks ha haft strikta mål från start och vid den kritiska tidpunkten när de stod inför valet av produktion påverkades beslutsprocessen. Beslutet ledde antingen till att grundarna följde deras ursprungliga strategi för att nå upp till deras tänkta mål eller tvingades tänka om och valde en ny strategi.

5.1.2 Tillvaratagande av affärsmöjligheter

En annan faktor som vi har funnit är när grundarna i våra tre fallföretag står inför beslut att ta tillvara på nya affärsmöjligheter som uppstår under etableringsperioden. När en affärsmöjlighet uppstår visar det sig tydligt att beroende av grundarnas val så förändras deras ursprungliga mål i etableringsprocessen. Grundarna i Righteous Fashion valde exempelvis inte att ta tillvara på affärsmöjligheter under perioden då de ansåg att de endast ville börja med att skapa en typ av kollektion först. Detta resulterade i att deras grundläggande mål med vad de ville skapa för kollektion stod fast under perioden. Grundarna i Gardewear tog tillvara på affärsmöjligheter under perioden och utvecklade även kläder för kvinnor till deras första etablerade kollektion. Detta resulterade i att deras ursprungliga mål förändrades under

processen. Grundarna i Sugar Rush stod inför ekonomiska svårigheter och valde därför att ta tillvara på en affärsmöjlighet genom att dela upp deras kollektion i en liten mer billigare variant som vänder sig till annan marknad. Grundarna i Sugar Rush ändrade både strategi och mål under processens gång. Grundarnas beslutsprocesser i våra tre fallföretag påverkades alltså efter hur de valde att ta tillvara på affärsmöjligheter som uppstod under perioden. Denna faktor påverkade grundarnas beslut således att grundarna ändrar i deras strategi eller håller fast vid sitt ursprungliga mål.

5.1.3 Utformandet av en strategisk process

Vi har funnit en faktor som har påverkat beslutsprocessen för våra tre fallföretag gällande om de utformat en strategisk process under etableringsfasen. Denna process involverar en strategi att utforma en affärsplan, prissättningsstrategi, val av marknadsföring och marknadsundersökningar. Av våra tre fallföretag har endast grundarna i Righteous fashion använt sig av en affärsplan kontinuerligt under deras etableringsperiod. Den strategiska processen att utforma och använda sig av en affärsplan visar på om grundarna har haft ett mer öppet förhållningssätt eller en mer målinriktad process i deras beslutstagande. I generella drag kan vi se att just att grundarna i de andra två företagen vars val att inte använda sig av en affärsplan, har haft en mer öppen process gällande beslut om marknadsföring, utvecklande av kollektion, prissättningsstrategi m.m.

Vi kan se att grundarna i Sugar Rush och Gardewear har haft ett mer öppet förhållningssätt i beslutsprocessen gällande val av marknadsföring, undersökning av marknaden och prissättningsstrategi. Att utforma en strategisk process påverkar således beslutsprocessen under etableringsperioden. De grundare som har utformat en affärsplan är mer beslutsamma att hålla fast vid deras ursprungliga mål och är mindre öppna för förändringar. De grundare som inte utformat en strategisk process är mer öppna för att förändra i deras strategi och ursprungliga mål. Vi kan även se att förutom utvecklandet av en affärsplan, så inverkar valet av prissättningsstrategi och marknadsföring även beslutprocessen. Grundarna som har utvecklat en affärsplan har även utformat en mer genomtänkt marknadsföring och prissättningsstrategi. Grundarna som inte har använt en affärsplan har ändrat i deras beslutsprocess efter kommande situationer, vad gäller marknadsföring och prissättningsstrategier. De grundarna har under etableringsperioden gått från spontana marknadsföringsaktiviteter och prissättningsstrategier. Utformande av strategiska processer

under etableringsprocessen påverkar således grundarnas beslutsprocess i en mer spontan riktning eller en mer målinriktad riktning för att nå upp till deras ursprungliga mål.

5.1.4 Teamverksamhet

Vi har även hittat en faktor som påverkar beslutsprocessen som beror på om grundarna startade deras företag i ett team. Grundarna i våra tre fallföretag har alla startat deras verksamhet i ett gemensamt team. De har till en början försökt fatta beslut tillsammans och fördelat upp arbetsuppgifterna rättvist dem emellan. I Sugar Rush ser vi hur grundarna blivit påverkade av tidspress och de har således fått ändra i deras beslutsprocess och fått delegera arbetsuppgifter efter varje persons kunskapsområde. I de andra två företagen har grundarna fördelat arbetsuppgifter i teamet av en ren praktikalitet och beroende av tidigare erfarenheter. Rollfördelningen ser vi i Gardewear har förändrats i takt med att en av grundarna fått mer tid och ansvar i företaget, varpå beslutsprocessen ändras och fattas till större del utav en enskild grundare. Grundarna i Righteous Fashion har inte haft någon specifik rollfördelning utan har istället haft en mer spontan process gällande vem som tar hand om dagliga arbetsuppgifter. Beslutsfattandet påverkas således av en spontan process där grundarna fattar vardagliga beslut efter var de har för arbetsuppgifter.

Beslutsprocessen påverkades i enlighet med våra tre fallföretag efter kompletterande roller som innebär att grundarna har delat in deras roller och arbetsuppgifter efter tidigare erfarenheter, kunskaps m.m. Denna process tycks dock variera för Righteous fashion som tycks ha väldigt liknande bakgrund och har hand om olika processer under etableringsfasen. Beslutsprocessen påverkas genom att grundarna startar upp en verksamhet i team. Beroende på hur de valt att fördela arbetsområden och roller samt hantera arbetsuppgifter påverkas beslutsprocessen i ett antingen mer spontan eller målinriktad process. Besluten kan således fattas gemensamt eller enskilt med bekräftelse från resten av gruppen.

I nästa kapitel kommer vi att koppla samman de faktorer som vi hittat med tidigare forskning om etableringsprocessen och Sarasvathys modell om beslutsprocessen.

6. Analys utifrån vald referensram

I detta kapitel kommer vi att relatera våra faktorer som vi funnit har påverkat beslutsprocessen hos våra tre fallföretag med tidigare forskning inom entreprenörskap. Vi kommer även att relatera våra funna faktorer med Sarasvathys beslutsmodell om causation och effectuaion.

6.1 Analys utifrån tidigare forskning

Inom företagsekonomin finns det en mängd olika modeller att tillgå när man skall starta upp sina företag. Alltifrån hur man skall genomföra marknadsundersökningar till hur man skall skriva en affärsplan. Enligt tidigare forskning kan ett företags etablering ske på ett mängd olika sätt och forskare har haft svårt att hitta ett tydligt mönster i etableringsprocessen (Landström & Löwegren 2009). Processerna kan ta olika lång tid och de aktiviteter som genomförs för att starta upp ett företag varierar. Det finns heller inte något sätt att starta upp deras företag som skulle kunna vara det mest framgångsrika sättet. Etableringsprocessen är alltså en komplex process som innefattar moment av kreativitet , experimenterande planering och systematiskt arbete (Landström & Löwegren 2009). I våra tre fallföretag har etableringsprocesserna mycket riktigt skiljt sig åt som Gartner menade (Landström & Löwegren 2009). Företagen har utvecklats i olika takt och deras etableringsperiod har varierat från nio månader upp till två år. Det primära hos våra tre fallföretag har varit att utveckla och färdigställa en kollektion som skall etableras på marknaden, detta har involverat att hitta finansiärer, en produktion och leverantörer. Det har för våra tre fallföretag varit viktigt att ha ett stort nätverk av kontakter för att etablera sitt varumärke. Grundarna av våra fallföretag påvisade några gemensamma mönster i deras beslutsprocess där vi har försökt förklara vilka faktorer som har legat till grund för detta i kapitel fem.

Tidigare forskning har även försökt förklara varför individen väljer att starta eget. Landström hävdar i tidigare forskning att några faktorer som påverkar beslutet att starta eget är bl.a. personligheten, tidigare yrkeserfarenheter och kunskap, känslan av självförverkligand och ett stöd från familj och vänner som gör att man vågar utsätta sig för en risk (Landström & Löwegren 2009). I vår studie har vi funnit att några av dessa faktorer verkar instämna för våra grundare. Flera av våra grundare hävdar att det som drivit dem att starta upp ett eget företag har varit möjligheten att vara deras egen chef, att ha chans att kunna påverka sin

situation samt att de fritt kunnat fatta beslut och ta konsekvenserna utav dem. Grundarna i våra fallföretag har även haft ett stöd från vänner och familj under processens gång.

Landström skriver om att starta företag i team medför att resurser som kunskap, erfarenhet, kapital m.fl. ökar inom företaget och medför även ett psykologiskt stöd för den enskildes företagande. Individerna har olika visioner om hur företaget skall drivas och kan ha olika mål med deras företagande vilket ökar risken för konflikt (Landström & Löwegren 2009).

Grundarna i våra fallföretag har valt att utforma deras företag efter kompletterande roller där företagarnas resurser har utnyttjats effektivt. Grundarna har därmed delat upp arbetsuppgifterna efter tidigare erfarenheter och specialistkunskaper m.m. Grundarna hävdar att det varit stöttande att starta en verksamhet i ett team och att de har haft nytta av varandras kompetensområden. Våra grundare hävdar att de inte haft några konflikter inom teamet.

6.2 Analys utifrån Sarasvathys beslutmodell

Utifrån Sarasvathys beslutsmodell om causation och effectuation kan vi se några tydliga drag gällande våra framtagna faktorer i föregående kapitel om beslutsprocessen. Utifrån grundarnas val av produktion kunde vi se att detta skedde både via en process enligt causation och effectuation. Den process som startades under etableringsperioden var målinriktad hos våra grundare i enlighet med causation. Grundarna hade alla ett fast beslut om vad de ville skapa för kollektion, val av produktion och volym m.m. Vartefter processen utvecklades påverkades beslutsprocessen utifrån grundarnas val av produktion åt vilken riktning i enlighet med causation eller effectuation som processen fortlöpte. Hos grundarna i Righeous Fashion kan vi tydligt se att början av deras beslutsprocess var målinriktad enligt causation i början deras etableringsperiod, då grundarna hade en bestämt en produktion. Emellertid utlöste vår framtagna faktor en förändring i beslutsprocessen som lutade mer mot effectuation då grundarna fick leta efter ny produktion för att kunna slutföra deras ursprungliga mål. Exemplet visar tydligt på att grundarnas beslutsprocess var pendlande. Med begreppet pendlande menar vi som Jaqueline beskriver i (Bergendahl 2009) att beslutsprocessen under perioden flera gånger kan skifta mellan causation till effectuation. Vår faktor ”val av produktion” utlöste därmed att beslutsprocessen hos våra tre fallföretag skiftade från den mer målinriktade processen causation till den mer spontana processen effectuation eller tvärt om.

Den andra faktor som vi fann ”tillvaratagande av affärsmöjligheter” visade på att grundarna stod inför en skiftning i sin beslutsprocess som antingen var mer riktad åt causation eller åt effectuation. De grundare som valde att ta tillvara på affärsmöjligheter under deras etableringsperiod följde alltså i enlighet med Sarasvathys modell en process som var mer spontan enligt effectuation. Grundarna i Gardewear och Sugarrush som tog tillvara på en affärsmöjlighet under etableringsperioden förändrade deras slutmål och utvecklade även en ny strategi. Grundarna i Righteous fashion som valde att inte ta tillvara på affärsmöjligheter under etableringsprocessen följde istället en stringent målinriktad process i enlighet med causation. Vår faktor ”tillvaratagande av affärsmöjligheter” påverkade således i vilken riktning beslutsprocessen skulle förlöpa. Beslutsprocessen kunde skifta från causation mot effectuation till effectuation eller tvärt om. Beslutsprocessen kunde även pendla under perioden och skifta mellan effectuation och causation.

Den tredje faktorn som vi identifierade var ”utformandet av en strategisk process”. Den strategiska processen involverar planering och utvecklande av en affärsplan, genomtänkt marknadsföring, undersökning och prisstrategi m.m. Denna process kunde antingen vara starkt målinriktad (causation) genom utformande av en affärsplan, genomtänkt marknadsföring, prissättningsstrategi och undersökningar. Den strategiska processen kunde även vara minimal, dvs. att grundarna inte utvecklade någon affärsplan, inte hade någon genomtänkt eller utbredd marknadsförings strategi osv. Detta påvisade istället att grundarna hade en större öppenhet för nya spontana idéer som uppkommer under etableringsperioden. Våra tre fallföretag påvisade följa en pendlande process mellan effectuation och causation. Grundarna i Sugar Rush har under deras etableringsperiod haft en väldigt starkt målinriktad beslutsprocess i enlighet med causation. Grundarna påvisar dock att deras beslutsprocess inte varit helt intakt varpå strategiska beslut har förändras. Processen har således i perioder även varit spontan i enlighet med effectuation och sedan pendlat tillbaka till en mer målinriktad process igen. Grundarna i Gardewear och Sugar Rush har huvudsakligen haft en mer spontan beslutsprocess. Deras beslutsprocess har pendlat mellan causation och effectuation, men har huvudsakligen varit mer riktad åt effectuation. Vår faktor ” utformande av strategiska processer” påverkade således grundarnas beslutsprocess åt vilken riktning, causation eller effectuation som processen förlöpte. Beslut om att utveckla strategiska processer gjorde att beslutsprocessen blev mer målinriktad enligt causation. Utvecklades några strategiska processer under tidens gång var beslutsprocessen således mer spontan i enlighet med causation.

Vår sista framtagna faktor som påverkade beslutsprocessen var ”teamverksamhet”. Denna faktor påverkade beslutsprocessen i riktningen effectuation således att företagarna använde sig utav rollkompletterande processer. Om arbetsuppgifterna delades upp enligt en mer spontan process där grundarnas tog hand om det de tyckte de var bäst var beslutsprocessen mer riktad åt effectuation. Däremot såg vi att grundarna även använde sig av en process i enlighet med causation då tidigare erfarenheter och kunskapsområden var primära och grundarna hade delat upp vissa arbetsuppgifter och ansvarsområden under etableringsperioden. Grundarnas etableringsprocesser i våra tre fallföretag ansåg vi följde en blandning av dessa aktiviteter, alltså pendlade processen mycket starkt mellan causation och effectuation av vår faktor teamverksamhet.

7. Slutsats

I detta kapitel kommer vi att presentera en kort sammanfattning och en slutledning av vår studie. Vi kommer att besvara vår problemformulering och vårt syfte med studien.

7.1 Hur grundare fattar beslut under deras etableringsperiod

I vår studie av tre fallföretag inom klädbranschen har vi funnit att grundarna fattar sina beslut i enlighet med Sarasvathy beslutsmodell (Sarasvathy 2001), genom antingen en mer spontan process (effectuation) eller en mer målinriktad process (causation). Det primära för våra tre företag har varit att utveckla och skapa en kollektion som skall etableras på marknaden. Etableringsprocessen har skilt sig åt och sett väldigt olika ut i våra fallföretag. Det är svårt att se ett gemensamt mönster, men det viktigaste har under processen varit att hitta en bra produktion som kan verka i enlighet med grundarnas mål och visioner. Det har varit viktigt att skapa ett stort nätverk av kontakter menar grundarna. Ett stort nätverk av kontakter har varit det som hjälpt grundarna framåt i processen. Grundarna har tagit sig fram på lite olika sätt genom processen. Endast ett av företagen har utvecklat en affärsplan, och använt sig av mer typiska marknadsföringsstrategier m.m. (causation) De övriga grundarna har tagit sig fram på en mer spontan process (effectuation) och agerat efter oförutsedda händelser. När vi undersökt detta vidare kom vi fram till att beslutsprocessen ofta pendlade mellan causation och effectuation under grundarnas etableringsperioder. Detta betyder att grundarna inte enbart använde sig av en strikt beslutsmodell utan att processen periodvis skiftade mellan att vara mer målinriktad eller mer spontan. Grundarna hävdar att de alla tyckt att det varit en fördel att de starta upp deras verksamhet i ett team. Det har medfört att de kunnat få mycket stöd, men även kunnat dra fördel av varandras kompetensområden. Det som har motiverat grundarna till att starta eget har främst de kunnat få frihet fått chansen att vara sina egna chefer.

7.2 Faktorer som påverkar beslutsfattande

Vad vi kan lära oss av vår studie är att beslutsprocessen förändras under etableringens gång och grundarnas beslutprocesser kan skifta mellan att vara en mer spontan process (effectuation) eller mer målinriktad process (causation). Detta stämmer även överens med vad Jaqueline kom fram till i sin avhandling om beslutsprocessen (Bergendahl 2009). Vi fann några signifikanta mönster och utvecklade fyra faktorer som vi anser har påverkat beslutsprocessen hos våra tre fallföretag. Den första faktorn som vi fann var ”val av produktion”. När grundarna stod inför valet av produktion, förändrades deras beslutsprocess i åt riktningen effectuation eller causation. Den andra faktorn som vi fann påverkade beslutsprocessen var ”tillvaratagande av nya affärsmöjligheter”. När grundarna stod inför beslut att ta tillvara på nya affärsmöjligheter som uppstått under etableringsperioden. När en affärsmöjlighet uppstår visar det sig tydligt att beroende av grundarnas val så förändras deras ursprungliga mål i etableringsprocessen. Denna process visade sig pendla mellan antingen effectuation eller causation hos våra grundare. Den tredje faktorn framkom utifrån vilka strategiska processer som företagen valt att följa under etableringsperioden. Den innefattar valet av att utforma och använda sig av en affärsplan, prissättningsstrategi och marknadsföring och undersökningar. Den tredje faktorn kallar vi för ”utformandet av en strategisk process” Den fjärde faktorn som vi funnit är att grundarna startar upp deras verksamhet i team, ”teamverksamhet”. Beroende på hur grundarna valt att fördela deras arbetsområden och roller, samt valt att hantera arbetsuppgifter så påverkades beslutsprocessen i ett antingen en mer spontan (effectuation) process eller en målinriktad process (causation).

Vår studie har gett oss en bättre inblick i entreprenörskapet och etableringsprocessen hos företag inom klädbranschen. Vi har insett att beslutsprocessen är föränderlig under etableringsperioden och att det är en mängd faktorer som påverkar hur processen fortlöper. Dessa kan t.ex. vara individens preferenser, tidigare erfarenheter, team, grundarnas vision m.fl. Sarasvathys beslutsmodell om beslutsprocessen ansåg vi överensstämmer då vi enligt hennes teori kunde dela in hur processen hade fortlöpt. Ovan lyckades vi hitta några faktorer som tycktes påverka beslutsprocessen hos våra tre fallföretag inom klädbranschen, vilka kan vara signifikanta för företag inom branschen. Vi hoppas att vår studie skall kunna bidra till en ökad förståelse om hur beslutsprocessen under företagsetablering kan se ut och hoppas att allt fler väljer att intressera sig för ämnet i framtiden.

Källförteckning

Artiklar:

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

European innovation scoreboard, 2008: *Comparative analysis of innovation performance*, sid 3

Litteratur:

Backman, Jarl (1998), *Rapporter och uppsatser*, studentlitteratur

Bergendahl Jaqueline (2009), *Entreprenörskapsresan genom beslutsprocesser i team: En elektronisk dagsboksstudie i realtid*, Institutet för ekonomisk forskning, Ekonomihögskolan.

Burns, Paul (2007), *Entrepreneurship and small business*.

Bryman, Allan & Bell, Emma (2005), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber ekonomi

Child, John (2005), *Contemporary Principles and practice. Mänskliga resurser i organisationer: -om ledarskap, organisering, kultur och kompetens*, studentlitteratur.

Eriksson Torsten Lars & Wiedersheim-Paul Finn (2006), *Att utreda, forska och rapportera*, Liber ekonomi

Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför?: Om metodval inom företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Lund studentlitteratur

Jacobsen, Dag Ingvar (2005) *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*, Lund studentlitteratur

Landström, Hans (2005) *Entreprenörskapets rötter*, Lund studentlitteratur

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

Larson Per (2000), *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*

Wallén, Göran(1996), *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, studentlitteratur

Wolvén, Lars-Erik (2000) *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*

Internetkällor:

www.righeousfashion.se (2009-12-09)

www.gardewear.com (2009-12-15)

<http://lomasdulceybizarro.blogspot.com> (2009-11-24)

<http://www.sweden.gov.se/sb/d/9622/a/96709> (2009-12-18)

"Modeindustrins exportframgångar och dess betydelse för Sverige bilden"

Bilaga 1

Intervjuguiden

Bakgrundsinformation.

- Berätta lite om er själva, utbildning, tidigare erfarenheter inom entreprenörskap, yrken?
- När och hur kom ni på er affärsidén?
- När startade ni upp ert företag?

Mål

- Hur har era målsättningar sett ut? Har de varit mer målinriktade eller varit mer öppna?
- Har er målsättning förändrat under perioden och på vilket sätt?
- Varför tror ni att målen förändrats?
- Vilka hinder har ni stött på under vägens gång och hur har ni hanterat dessa?
- Vilka har varit era drivkrafter? Vad har motiverat er att fortsätta?

Affärsmöjligheter

- Vilka typer affärsmöjligheter och har uppstått? Hur har ni tagit tillvara på dessa?
- Har ni ändrat i er ursprungliga affärsidé? Vad låg till grund för detta?

Marknadsundersökningar

- Har ni gjort någon typ av marknadsundersökning?
- Hur gjorde ni för att marknadsföra er produkt?
- Vilket nätverk av kontakter ansåg ni behövdes för att starta upp ert företag?
Hur gick ni till väga när ni skapade ert nätverk av kontakter?
- Har ni haft användning av några slumpmässiga kontakter som uppstått?

- Har ni haft bestämda kontakter i ert nätverk? Vilka?
- Kände ni att ni hade lika stort behov av era kontakter vid er första etablerade kollektion?

Affärsplan, affärsstrategi

- Har ni använt någon form av affärsplan?
- Hur har ni använt den?
- Vad använde ni för typ av prissättningsstrategi och inom vilken prisklass valde ni att positionera er inom?
- Kom denna prissättningsstrategi att ändra under loppets gång?

Team

- Hur har fördelningen av ansvarsområden och arbetsuppgifter gått till?
- Har ni upplevt några rollproblem sinsemellan? Hur har ni löst detta?