



LUNDS  
UNIVERSITET  
Lunds Tekniska Högskola

# Att skapa ett stabilt företag i telekombranschen

---

*Institutionen för produktionsekonomi*

*Kandidatexamensarbete av*

**Nils Dinell Sederowsky och Viktor Andermo**  
**5/31/2010**

*Handledare: Ola Alexanderson*

## Innehållsförteckning

1 Inledning .....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problem.....	1
1.3 Syfte .....	2
1.4 Avgränsning.....	2
1.5 Disposition .....	3
2 Metod.....	4
2.1 Validitet och tillförlitlighet .....	4
2.2 Fallstudie .....	4
2.2.1 Generaliserbarhet .....	4
2.2.2 Kontrolleffekt .....	5
2.2.3 Mjuka data .....	5
2.2.4 Datainsamling .....	6
2.3 Branschanalys .....	6
2.3.1 Datainsamling branschanalys.....	6
3 Teori .....	7
3.1 Affärsplattformen .....	7
3.1.1 Vad ingår i en tillräckligt utvecklad affärsplattform?.....	11
3.2 Adizes livscykelmodell.....	11
3.2.1 Infancy.....	13
3.2.1.1 Vad Adizes anser om problem i infancy.....	14
3.2.1.2 Adizes recept på att lyckas i infancy-fasen .....	15
3.3 Stabil verksamhet.....	15
3.4 Tillväxt .....	16
3.5 Vägledning .....	16
3.6 Sammankoppling av teori och modeller .....	16
4. Analys - telekombranschen.....	17
4.1 Makroperspektiv .....	17
4.1.1 Teknologi och telekombranschens historia .....	17

4.1.2 Ekonomi .....	19
4.1.3 Politik .....	20
4.1.4 Sociala faktorer .....	21
4.2 Mikroperspektiv .....	23
4.2.1 Leverantörer .....	23
4.2.2 Mellanhänder .....	23
4.2.3 Grupper som kan påverka möjligheten att nå mål .....	24
4.2.4 Kunder .....	25
4.2.5 Konkurrens .....	25
4.2.6 Företagande i Sverige .....	26
4.2.6.1 Tillväxtföretag .....	26
4.2.6.2 Rekrytering och kompetens .....	27
4.3 Branschanslyns innebörd för varje byggsten .....	29
5. Fallstudie av Call40 AB utifrån Klofstens Affärsplattform .....	33
6. Gapanalys och vägledning .....	38
6.1 Diskussion av vägledningen med hänsyn till Adizes teori .....	42
7. Resultat .....	46
7.1 Slutsatser och rekommendationer .....	46
7.2 Validitet, tillförlitlighet och generaliserbarhet .....	47
7.3 Är syftet med arbetet uppnått? .....	48
8. REFERENSLISTA .....	50
8.1 Skriftliga källor .....	50
8.1.1 Litteratur .....	50
8.1.2 Internet .....	50
8.1.3 Rapporter .....	51
8.1.4 Artiklar .....	52
8.1.5 Figurer .....	52
8.1.6 Övriga källor .....	53
9. Bilagor .....	54

# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

Detta kandidatexamensarbete har bolaget Call40 AB som utgångspunkt. De två författarna, Nils Dinell Sederowsky och Viktor Andermo, vilka studerar Industriell ekonomi vid Lunds Tekniska Högskola, är båda grundare och delägare av företaget. Som delägare driver de Call40 (Call for zero) som har sitt säte i Venture Labs inkubator i företagsparken IDEON.

Tillsammans med den tredje delägaren, Peter Wintzell, som studerar InfoCom på Chalmers Tekniska Högskola, har en mobiltelefon-tjänst, Call40, uppfunnits och utvecklats. Tjänstens syfte är att kartlägga prisbilden för användare av så kallade kompisabonnemang, en abonnemangsform eller ett kontantkort där minutkostnaden är 0 kr/minut för samtal till telefoner med samma operatör. Call40 uppdaterar användarens telefonbok med namnet på den operatör som kontakternas mobiltelefonnummer tillhör. Operatörsnamnet läggs till i telefonboken efter kontaktens namn och ger information till användaren om samtalet har en minutavgift eller ej.

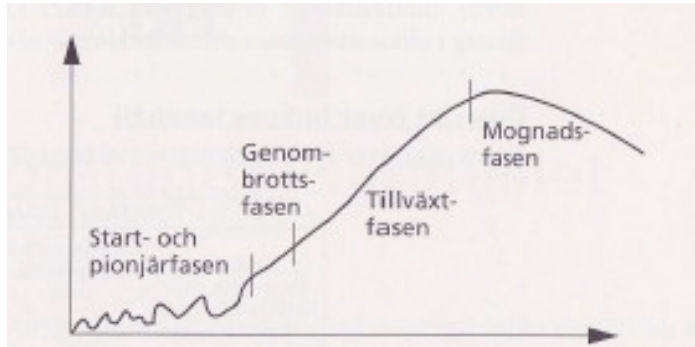
I dagsläget finns alltså en färdig applikation som är baserad på programmeringsplattformen Java ME. Applikationen fungerar tillfredsställande, men den saknar kompatibilitet till en del mobiltelefoner. Därför är företagets målsättning att så småningom integrera programvaran med synkroniseringssystemet SyncML, som sedan många år är implementerat i en stor mängd mobiltelefoner på marknaden.

Call40 AB bildades formellt under hösten 2009, men själva affärsidén började att ta form ungefär ett år tidigare. Sedan dess har företaget framförallt fokuserat på just affärsidén och att utveckla en kommersialiserbar produkt. Vägen från affärsidé fram till en färdig tjänst har sakteliga gått framåt och tiden för lansering börjar nu närma sig. Därmed går företaget också in i sitt mest kritiska skede sedan uppstarten. Endast 67 % av de nystartade företagen i Sverige år 2003 var fortfarande aktiva efter tre år (Tillväxtanalys, 2006). Då samtliga tre delägare driver företag för första gången finns det goda skäl att lära sig mer om vad som krävs för att ett företag ska bli framgångsrikt. På så sätt kommer företaget och dess delägare att förhoppningsvis få en bättre grund att stå på inför den kommande expanderen och de utmaningar som väntar.

## 1.2 Problem

Som ovan nämnts är en tredjedel av alla nystartade företag inte längre aktiva tre år efter uppstart. Under dessa tre åren har de flesta företagen lämnat produktutvecklingen, den så kallade uppstartsfasen i företagets livscykel, bakom sig och gått vidare in via genombrottsfasen

till tillväxtfasen (figur 1, P H Skärvad). I denna fas, där företagets introduktion på marknaden är avklarad, blir tillväxt vanligtvis avgörande för företagets fortsatta leverne. Etablering på marknaden och att bygga en hållbar grund att stå på inför framtiden är då centralt, vilket uppenbarligen en stor del av företagen inte lyckas med.



Figur 1. Livscykelmodell enligt Per-Hugo Skärvad (Per-Hugo Skärvad, 2008)

Särskilt problematiskt kan det bli för företag som försöker etablera sig i på marknader som ännu inte stabiliserats. Telekombranschen och dess företag verkar på en sådan dynamisk marknad. Den tekniska utvecklingen och de tekniska cyklerna går mycket snabbt. Nya tekniska lösningar intar ständigt marknaden med telekomföretagens mål att nå marknadsandelar. Samtidigt driver företagen i dagsläget i stort sätt utvecklingen var för sig på eget håll, vilket har fått som följd att få standarder har utvecklats till mobiltelefoner. Ett företag som vill verka på denna marknad bör därför ha goda resurser och kompetens för att ha möjlighet att följa den snabba utvecklingen och kunna bygga ett långsiktigt stabilt företag, vilket är något som kan vara svårt för nystartade och mindre företag att uppnå.

### 1.3 Syfte

Syftet med detta kandidatexamensarbete är att identifiera hur en stabil verksamhet kan etableras hos ett företag som ska ta sig igenom infancy-fasen av Adizes livscykelmodell. En vägledning ska tas fram för hur ett företag ska utarbeta denna verksamhetsgrund och etablera en komplett affärsplattform som skapar förutsättning för tillväxt.

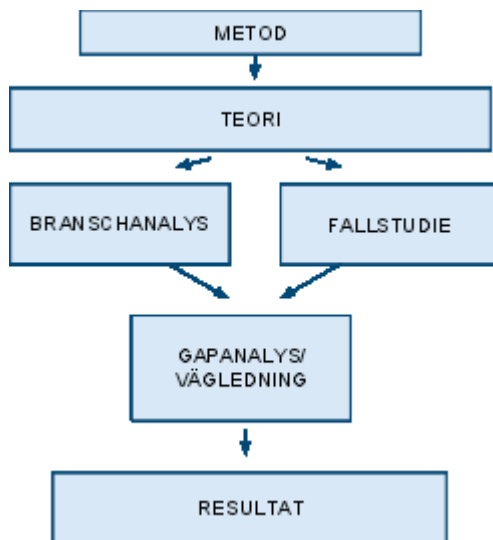
### 1.4 Avgränsning

Detta examensarbete kommer att avgränsas till svenska företag i telekombranschen som befinner sig i infancy-fasen av sin livscykel, enligt Adizes livscykelmodell. Med detta menas mindre aktörer som är redo att konkurrera på mobiltelefonmarknaden med sin färdiga produkt/tjänst. Det krävs även att bolaget ska vara utsatt för risk, d.v.s. att det har skett en investering i företaget i form av pengar, tid eller annat av värde.

## 1.5 Disposition

I uppsatsen kommer metodavsnittet (2), att redogöra för hur författarna har gått tillväga under arbetets gång. Därefter följer teoridelen (3) som behandlar de begrepp och delar som finns med i arbetets syfte. Branschanalysen (4) behandlar sedan telekombranschen, först ur ett makroperspektiv och därefter ur ett mikroperspektiv, med syfte att kartlägga och förklara vilken miljö och vilka förutsättningar som råder i branschen. Branschanalysen avslutas med en analys av telekombranschen utifrån Klofstens åtta grundstenar.

Vidare utförs en fallstudie (5) av företaget Call40 med en nulägesanalys utifrån Klofstens grundstenar. Därpå följer en benchmarking mellan nuläget och branschanalysen från avsnitt 4. Gapanalysen (6) ska sedan mynna ut i en vägledning för hur Call40 och andra liknande företag ska lyckas etablera en affärsplattform i telekombranschen. Resultatet kommer sedan att presenteras och analyseras (7).



Figur 2. Dispositionskarta

## 2 Metod

Följande avsnitt presenterar de metoder och tillvägagångsätt som använts i uppsatsen. Avsnittet behandlar även vilka styrkor och svagheter valet av metod och tillvägagångsätt medför. Det förs en diskussion kring viktiga faktorer som påverkar validiteten och tillförlitligheten i en fallstudie och i analysen av branschen samt hur vi har arbetat med dem för att göra arbetet så pålitligt som möjligt.

### 2.1 Validitet och tillförlitlighet

Vid undersökningar är det viktigt ta hänsyn till säkerheten i mätningen. Begreppet validitet handlar om huruvida metoden verkligen mäter den egenskap den avser att mäta och berör således mätmetodens giltighet. Undersökningens tillförlitlighet bestäms av hur mätningarna utförts och hur bearbetningen av information sker (Denscombe, 2000, s. 282-283). Det är därmed en förutsättning att både validiteten och tillförlitligheten är hög för att undersökningens resultat ska anses relevant.

### 2.2 Fallstudie

Företaget Call40 representerar mycket väl den typ av företag som definieras i avgränsningen. Då detta examensarbete innefattar småskalig forskning passar det utmärkt att använda sig av just en fallstudie för att analysera företaget. Fördelen blir att studien kan gå på djupet av det enda företag som undersöks. Uppmärksamhet kan då läggas på orsaker till resultat och detaljer som annars inte hade varit synliga. Samtidigt ger det en tydligare inblick i hur relationer och processer i företaget kan vara anledningar till att problem uppstår eller inte. Studien kommer att blicka in i en mer naturlig och verklighetsnära miljö och klarlägga helheten i verksamheten. Förhoppningsvis erhålls då svar på de problem som återfinns i problemframställningen.

Alternativet till att göra en fallstudie hade varit en ansats där flera respondenter hade studerats. Fördelen med detta hade varit att den generella bilden av de företag som avgränsningen definierar troligtvis hade varit mer korrekt. Nackdelen bli tvärtom att studien blir mer ytlig om flera företag ska studeras. Frågorna som tas upp blir antingen färre eller inte lika djupgående i sina svar.

#### 2.2.1 Generaliserbarhet

Det är ytterst viktigt att fallstudien lyckas med att åskådliggöra det generella vad gäller företag i samma sats som Call40 AB. Är Call40 AB representativt för andra företag i samma bransch, av samma storlek och i samma livscykel? För att klargöra detta kommer fyra lokaliseringsfaktorer (fysisk-, historisk-, social- och institutionell lokalisering) att stå till grund för huruvida Call40 kan generaliseras.

- *Fysisk lokalisering* behandlar det geografiska på nivåer från stad och byggnad till rum och

möblering och vilken utsmyckning som där finns.

- *Historisk lokalisering* beskriver den utveckling och förändring som har skett
- *Social lokalisering* behandlar social och etnisk gruppering samt ålder, kön och annan bakgrundsinformation om deltagarna.
- *Institutionell lokalisering* tar upp vilken typ av organisation och organisationsstorlek det rör sig om samt vilka principer och förfaringssätt som finns.  
(Denscombe, 2000, s. 49)

### 2.2.2 Kontrolleffekt

Eftersom fallstudien utförs av företagarna själva finns det en risk att deras inflytande i företaget leder till en kontrolleffekt där de är medvetna om vad som studeras och att de har en förutfattad uppfattning om hur situationen i företaget ser ut. För att undvika detta är det särskilt viktigt att arbetet utförs med största objektivitet. Enligt Denscombe bör forskaren komma tillrätta med kontrolleffekten genom att

- tillbringa tid på platsen, så att forskaren blir en "del av miljön";
  - ha minsta möjliga interaktion med dem som observeras.
- (Denscombe, 2000, s.60)

Den första punkten, att bli en del av miljön, är någonting som i detta fall redan är uppfyllt. Däremot blir den andra punkten något mer problematisk då företagarna själva är involverade i studien. För att undvika subjektiva värderingar samt öka validiteten och tillförlitligheten av fallstudien, kommer de båda författarna att skriva sin egen version av fallstudien. Därefter kommer en gemensam fallstudie att diskuteras fram och formuleras som senare den tredje delägaren av företaget, som inte är involverad i uppsatsen, får läsa igenom och komma med synpunkter på.

### 2.2.3 Mjuka data

Enligt Denscombe kan ett problem med fallstudier vara att de ofta behandlar mjuka data i större utsträckning än mätbara resultat, d.v.s. att studien hanterar data som är mer kvalitativ än kvantitativ. Givetvis är detta både på gott och på ont då resultaten kommer att bli mer deskriptiva och ingående, men samtidigt mer svårtydda än om statistiken vore av mindre och bredare skala. Alltså är det viktigt att läsaren av denna fallstudie intar ett kritiskt förhållningssätt till texten.



## 2.2.4 Datainsamling

Då en fallstudie går på djupet av det som ska studeras passar det utmärkt att pröva teorier i just denna typ av studie (Denscombe, 2000, s. 41-42). I detta fall är det tänkt att Klofstens teorier om vilka grundstenar som krävs för att upprätta en stabil affärsplattform, som återfinns in boken "Affärsplattformen", ska tillämpas på företaget Call40 AB. Fallstudien kommer således att utföras utifrån Klofstens åtta grundstenar. Datainsamlingen kommer, som sagt, sedan att göras av författarna var för sig för att senare kombineras ihop efter en gemensam diskussion och överenskommelse om innehållet och synpunkter från den tredje delägaren i företaget.

## 2.3 Branschanalys

Denna uppsats berör företag som är verksamma i telekombranschen. För att få en uppfattning om hur branschen ser ut, fungerar och utvecklas genomförs därför en branschanalys på tre plan. Först en övergripande analys av branschen på makronivå, sedan en mer ingående mikroanalys och till sist sammanställs branschanalysen till vad branschen betyder för varje grundsten av Klofstens affärsplattform.

### 2.3.1 Datainsamling branschanalys

Telekombranschen är en relativt ung bransch som utvecklas i högre takt än någonsin. Förhållande och förutsättningar i branschen förändras snabbt och branschen bedöms därför som dynamisk. Således är det viktigt att den informationen som analysen baseras på är relevant för tiden.

Information och statistik om branschen kommer att sökas bland skriftliga källor. Vare sig om informationen kommer från böcker, tidsskrifter eller internet så är det av största vikt att källorna kritiskt granskas utifrån materialets innehåll och kvalitet. Detta gäller speciellt för data hämtade från internet, då det inte finns några restriktioner på vad som får publiceras där.

Branschanalysen kommer att utföras med större objektivitet än fallstudien då datainsamlingen kommer att baseras på generell statistik och branschfakta. Validiteten och tillförlitligheten kommer därav att bli något bättre jämfört med fallstudien.

## 3 Teori

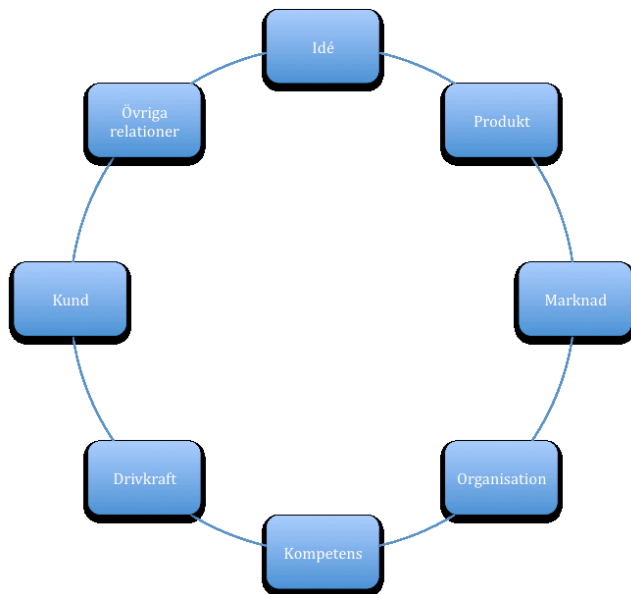
### 3.1 Affärsplattformen

Magnus Klofsten, professor i entreprenörskap vid Linköpings universitet, beskriver i boken "Affärsplattformen" sin teori om hur ett nystartat företags framtid beror på dess affärsplattform. Boken baseras på hans doktorsavhandling "Tidiga utvecklingsprocesser i teknikbaserade företag" som lades fram 1992 och som sedan dess har utvecklats och förfinats. Syftet med Affärsplattformen är att ta fram riktlinjer för hur nystartade och medelstora företag både internt och externt kan uppnå en dynamisk och stabil utvecklingsmiljö. Med hjälp av boken försöker Klofsten också illustrera hur viktig den initiala fasen i ett företags utveckling är för dess framtida tillväxt och lönsamhet. Han skriver att företagets tidiga utvecklingen är ett mycket viktigt skede i dess liv och att företaget under denna tid bör utveckla en affärsplattform. Vidare menar Klofsten att de företag som inte lyckats skapa sig en affärsplattform förr eller senare går i konkurs och försvinner från marknaden. Klofsten nämner också att företag som lyckas med att upprätta en affärsplattform oftast gör det inom två till tre år efter företagets bildande. Affärsplattformen används på kurser inom och utanför många svenska universitet och högskolor och då framför allt som ett verktyg för processutveckling och utvärdering. Den har vidare stått som modell för en australiensisk doktorsavhandling.

Klofsten har definierat affärsplattformen genom att ställa upp följande två grundvillkor som måste vara uppfyllda för att en affärsplattform ska vara uppnådd:

- Flödet av resurser in i företaget måste tryggas. Detta genom att en tillräckligt stor och lönsam marknad definieras, att det finns färdiga och accepterade produkter och att det finns kundrelationer och övriga externa relationer i tillräcklig mängd och kvalitet.
- Inom företaget måste det finnas en förmåga att utnyttja dessa resurser. Till exempel genom ägares och medarbetares drivkrafter och kompetens samt utveckling av en fungerande organisationsstruktur. (Klofsten, 2009, s.13 )

Klofsten har vidare delat upp plattformen i åtta grundstenar vilka han ser som de betydande faktorerna när ett företags framtid avgörs.



**Figur 3. Affärsplattformen**

Enligt Klofsten måste samtliga grundstenar finnas på plats och gemensamt bygga upp affärsplattformen för att den ska vara hållbar. Dessutom måste varje grundsten för sig vara tillräckligt stark för att ett företags plattform ska bli stabil. Det räcker således inte med att företag innehar några starka grundstenar om de övriga inte är tillräckligt starka.

Samtliga åtta grundstenar finns vanligtvis redan från start i alla företag, men är då av olika karaktär och storlek. Därför har Klofsten definierat tre bedömningsnivåer; låg, mellan eller hög. Bedömningsnivåerna används för att indikera hur utvecklad varje grundsten är. Med låg nivå menas att grundstenen är mycket liten och inte alls hållbar, medan hög nivå indikerar att grundstenen är både stark och hållbar. Mellannivån hamnar mittemellan dessa två nivåer och kan variera beroende av grundsten. Anledningen till att det bara finns tre nivåer är att en mer detaljerad bedömningskala skulle göra analysen och bedömningen av företagets grundstenar alltför svår och nivåerna allt för snarlika.

Vidare nämner Klofsten att affärsplattformen både har en extern och en intern riktning. För att företaget ska få tillgång till tillräckligt med resurser krävs att det externt etablerar relationer med exempelvis kunder, leverantörer och finansiärer, medan företaget internt bör utveckla en effektiv organisationsstruktur för att kunna administrera sin verksamhet samt bibehålla och utveckla relationer.

Nedan finns en mer utförlig beskrivning på Klofstens definitioner av grundstenarna och vad varje nivå innebär för varje grundsten. De första fyra grundstenarna idé, produkt, marknad och organisation berör företagets utvecklingsprocess, kompetens och drivkrafter behandlar viktigt företagsnära aktörer medan kunder och övriga relationer tar upp extern resurstillförsel.

### *Idé*

För att verksamheten ska kunna bedrivas och utvecklas krävs att företaget har en formulering och ett förtydligande av idén bakom företaget. Idén är här inte densamma som affärsidén, utan affärsidén formas snarare fram av idén. En låg nivå på denna grundsten innebär att det ännu inte finns någon utformad idé om vad företaget ska vara verksamt kring. Klofsten menar att det ofta går relativt snabbt för företag att nå upp till en mellannivå, dvs. att det finns en grundläggande och tydlig förståelse för det unika i företagets produkter och kunnande. En högnivå vad det gäller denna grundsten är uppnådd när affärsidén är formulerad för första gången. Användare, kunder och deras behov är deklarerad och företaget vet vad som ska göras för att tillfredsställa behovet.

### *Produkt*

Produkter innefattar i detta sammanhang även tjänster. Grundstenen berör företagets förmåga att utveckla produkter som efterfrågas och accepteras av marknaden. Enligt Klofsten prioriterar många företag produktutveckling och lägger ner mycket tid och energi på denna grundsten. Han förklarar detta fenomen med att tekniska företags grundare och anställda ofta är tekniskt orienterade med intresse för att utveckla just produkter. Initialt finns inte någon produkt framtagen, d.v.s. grundstenen har låg nivå, och därmed finns inte heller någonting för företaget att sälja. Detta bedöms vara en bidragande orsak till varför företag ofta lägger mycket resurser på att utveckla en produkt som testas, mellannivå, och också snabbt når en hög nivå på grundstenen. Vid denna nivå finns en färdig produkt som accepteras av kunderna.

### *Marknad*

Det gäller för företag att definiera en marknad för sin produkt och positionera sig lönsamt. Företag har enligt Klofsten lätt för att snabbt hitta relevanta kundkategorier och nå en mellannivå. Därefter har de dock svårt att definiera en eller flera lönsamma nischer på marknaden och får därför svårigheter att nå en hög nivå på denna grundsten. Att företag befinner sig på en låg nivå och inte vet vilken marknad de ska vända sig till är alltså inte särskilt vanligt. Grundstenarna idé och marknad är ofta svåra att utveckla för företag. Klofsten hävdar att en förklaring till detta fenomen kan vara att det krävs en del självinsikt med en förmåga att förstå kunders behov och önskemål, se möjligheter på marknaden och dessutom kunna förverkliga dessa utifrån företagets förutsättningar.

### *Organisation*

För att kunna hantera och lösa problem måste det finnas interna funktioner i företaget och en fungerande organisationsstruktur med t.ex. en ekonomi-, marknadsförings- och produktionsavdelning. I små och unga företag finns vanligtvis inte någon fungerande organisation, d.v.s. grundsten befinner sig på en låg nivå, och när den väl tar form är den oftast enkel, flexibel och informell. Vidare innebär mellannivån att företaget har en tillräcklig organisationsstruktur som möjliggör samordning av interna och externa aktiviteter. När företaget uppnått en hög nivå på denna grundsten har det en fungerande organisationsstruktur där det är möjligt att hantera problem, interagera, koordinera och samordna viktiga funktioner i och utanför företaget. En fungerande organisation har alltså relativt fungerande funktioner och roller, vilket inte alltid behöver vara uppskattat av entreprenörer. Denne vill istället ofta ha en

struktur som är kreativ och flexibel. Det kan därför finnas krafter inom företaget som motverkar bildandet av formella strukturer och som gör det svårt för denna grundsten att utvecklas till hög nivå.

### *Kompetens*

Kompetens utgörs främst av utbildning och/eller erfarenhet. Oftast finns den grundläggande kompetensen redan vid företagets uppstart. Om grundkompetensen saknas menar Klofsten att företaget befinner sig på låg nivå, samtidigt som han poängterar att den eftersträvade kompetensen, kan förvärfvas via partnerskap, rekrytering av kompetent styrelse eller mentorskap. Besitter företaget den erforderliga kompetensen affärsmässigt och tekniskt för den aktuella situationen har de uppnått mellannivån. Om det däremot finns aktörer knutna till företaget där olika personer kompletterar varandra med hög kompetens är hög nivå uppnådd.

### *Drivkrafter*

Det är viktigt att grundarna och andra aktörer inom företaget framförallt har engagemang och drivkraft i den tidiga utvecklingsfasen. Klofsten menar att drivkraft är fundamentalt för att företaget alls ska kunna uppstå. Befinner sig inte företaget på hög nivå av drivkraft redan vid företagets uppstart är potentialen att lyckas betydligt mindre än om den redan finns. Med hög nivå menas att starkt engagemang finns hos minst en ledande person inom företaget och att resten av verksamheten också influeras av detta. På mellannivå är drivkraften mer fokuserad på individen än företaget och på låg nivå saknas nästan fokus på företaget överhuvudtaget.

### *Kundrelationer*

Att ha kunder är grundläggande för alla företag. Utan kunder genereras inga intäkter och verksamheten kan inte gå runt. Kundrelationer är konkret och lätt att mäta. Finns inga kunder befinner företaget sig enligt Klofsten på låg nivå. Är företaget i utvärderingsfasen och har vissa kunder på prov är företaget på mellannivå och har företaget tillräckligt många kunder för att försörja sin verksamhet är den höga nivån uppnådd. Kunderna är då inte bara kvantitativt bra utan även kvalitativt, d.v.s. att de har accepterat företaget som leverantör och kan tänka sig återköp.

### *Övriga relationer*

Vad Klofsten menar med övriga relationer är främst externa finansiärer i form av venture capital-bolag, utvecklingsbolag eller banker. Dessa relationer är enligt Klofsten inte särskilt svåra att knyta till sig redan vid företagets tidiga skede eftersom någon färdig produkt eller tydlig marknad inte alltid behöver finnas definierad. Det ända finansiären vill vara säker på är att kunna få avkastning på sitt kapital. I övrigt kan övriga relationer vara allt från leverantörer till andra som tillför resurser till företaget. Om företaget inte byggt upp några externa övriga relationer befinner de sig på låg nivå. Finns relationer som inte ger tillräckligt med resurser och kapital är mellannivån uppnådd. Den höga nivån uppnådd när de övriga relationerna är tillräckligt många för att mätta företaget med resurser.

Klofsten tonar ner betydelsen av att ha god tillgång till kapital för nystartade företag och menar istället att det är de "mjuka" delarna, såsom idén bakom företaget och att definiera en

marknad, som måste fungera för att affärsplattformen ska uppnås.

### 3.1.1 Vad ingår i en tillräckligt utvecklad affärsplattform?

Hur väl utvecklad en affärsplattform är beror enligt Klofsten på varje grundsten. Det är därför viktigt att samtliga grundstenar är tillräckligt utvecklade för att tillsammans bilda en helhet som gör affärsplattformen hållbar. Vad innebär då en tillräckligt utvecklad affärsplattform? Enligt Klofsten måste grundstenarna; Idé, Organisation, Kompetens och Övriga relationer vara utvecklade till en hög nivå, medan det räcker med att Produkt, Marknad, Drivkrafter och Kunder uppnår en medelnivå (figur 4). Klofsten betonar även att en grundsten inte kan kompensera för en annan grundsten genom att vara mer utvecklad.

GRUNDSTENAR	NIVÅ
<b>Idé</b> <b>Organisation</b> <b>Kompetens</b> <b>Övriga relationer</b>	<b>Medel</b>
<b>Produkt</b> <b>Marknad</b> <b>Drivkrafter</b> <b>Kunder</b>	<b>Hög</b>

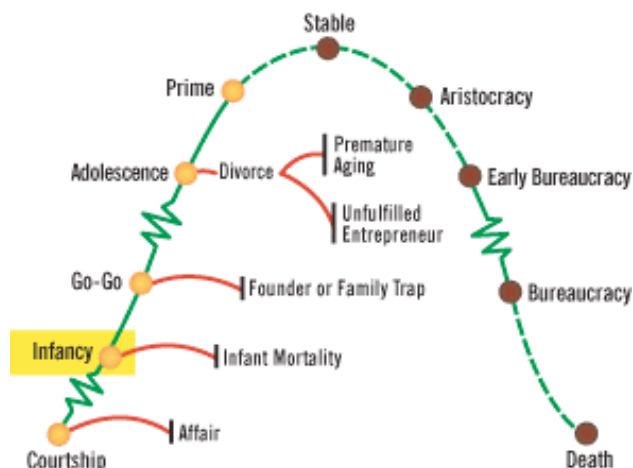
Figur 4. Tabellen visar vilken nivå varje grundsten måste uppnå för att affärsplattformen ska vara tillräckligt utvecklad.

### 3.2 Adizes livscykelmodell

Ett företags utveckling kan beskrivas med hjälp av en livscykelmodell (figur 1). Modellen förklarar hur utvecklingen för ett företag ser ut så länge företaget och verksamheten lever kvar. För att förklara i vilket utvecklingsstadium som företaget befinner sig i definieras i modellen olika faser. Livscykelmodeller kan vara mer eller mindre detaljerade, men de flesta modeller innehåller åtminstone en startfas, genombrottsfas, tillväxtfas och mognadsfas.

Den livscykelmodell som kommer att behandlas i detta (figur 5) arbete är Dr Ichak Adizes "The Corporate Life Cycle" (Adizes, 2004). Adizes säger sig vara en av de främsta experterna inom förbättringar av företag och organisationer. Under sin tid som forskare och konsult har han upptäckt nyttan i att använda sig av en livscykelmodell för att lösa problem i företag. "The

Corporate Life Cycle" som Adizes har utvecklat beskriver hur och varför ett företag växer och åldras.



Figur 5. Adizes livscykelmodell (Adizes, I. 2004)

Adizes har hunnit med att skriva sju böcker och driver sedan 1973 Adizes Institute, ett institut som hjälper stora som små företag att ta sig till Prime-fasen på livscykelkurvan. Prime-fasen är enligt Adizes det ultimata stadiet för ett företag att befinna sig i. Då har företaget uppnått en balans mellan Kontroll och flexibilitet i sin verksamhet. När ett företag tagit sig förbi Prime-fasen når de sin stabilitet och nedgång för att så småningom kanske dö ut. Totalt består Adizes livscykelmodell av tio faser:

### *Courtship*

Vid denna fas är företaget fortfarande inte startat. Fokus ligger på att försöka förverkliga de drömmar som än så länge är det enda som finns.

### *Infancy*

När risk börjar involveras i verksamheten sker övergången till denna fas. De drömmar om företaget som funnits övergår till hårt arbete och förverkligande av själva företaget. Företag i denna fas är ofta händelse-fokuserade och drivna av möjligheter.

### *Go-Go*

I denna fas finns en lyckad produkt eller tjänst som säljer bra och generar stort kassaflöde. Både kunder och investerare är nöjda och Infancy-fasen har snabbt glömts bort.

### *Adolescence*

Likt en tonårings flytt från sina föräldrar är denna fas ett mognadsskifte som antingen kan gå bra eller dåligt. Det är en känslig fas där grundarens ursprungliga företag måste lämnas åt ett nytt liv.

### *Prime*

Här återfinns den optimala fasen. En perfekt blandning av kontroll och flexibilitet råder då i företaget.

### *Stable*

Vid denna fas är verksamheten fortfarande mycket stark och rik, men samma entusiasm finns inte som i de tidigare faserna. Företaget har tappat sin spänst och har börjat åldras.

### *Aristocracy*

Tydliga skillnader i att företaget har tappat sin flexibilitet börjar uppenbaras i denna fas. Fokus ligger mer på kortsiktiga högriskprojekt jämfört med de tidigare stabila projekten. Hur företaget ser ut är viktigare än hur det presterar och företaget litar på att de tidigare framgångarna ska hjälpa till fortsatt framgång.

### *Early Bureaucracy*

Då den nedåtgående spiralen från Aristocracy inte slutar hamnar företaget i denna fas. Företagsledningen letar då fel och syndabockar för att börja sina nedskärningar snarare än att ta reda på vad som gick fel för att lösa problemen därigenom. Inre stridigheter råder då ingen vill förlora sin plats i företaget.

### *Bureaucracy*

Här finns inte många tydliga livstecken på att verksamheten fortfarande står på sina egna ben. Regler och byråkrati har redan strypt företaget från dess kreativa sida.

### *Death*

När utflödet av pengar överstiger inflödet och ingen vill åta sig att ta ansvar för att driva verksamheten längre går företaget i graven.

## **3.2.1 Infancy**

Den fas som detta arbete är avgränsat till är Infancy-fasen i Adizes livscykelmodell. Som ovan beskrivits börjar denna period då risk involveras i verksamheten. Med risk menas i detta fall exempelvis när pengar investeras i bolaget, när någon säger upp sitt fasta arbete för att bara ägna sig åt det nya företaget eller när en bit av bolaget säljs till en investerare. Adizes jämför företag som befinner sig i denna fas med nyfödda barn. Han menar att nyfödda barn behöver två saker för att överleva, bröstmjolk och villkorslös kärlek från sina föräldrar. Bröstmjölken liknar han med det rörelsekapital som krävs för att driva verksamheten i starten och föräldrarnas kärlek liknar han med det engagemang som krävs av grundaren för att få ett framgångsrikt företag. Liksom en förälders bakomliggande arbete med att sitt barn lär sig att gå och stå på sina egna ben, kräver ett nystartat företag minst samma satsningar och drivkraft av sin grundare. Skillnaden är att mognaden och tillväxten i ett företag inte direkt påverkas av dess ålder. Här hänger allt på upphovsmännen och de som står bakom bolaget.



För att vidare dra paralleller till Adizes liknelse mellan ett nystartat företag och ett barn så kan det stadie då utvecklingen av affärsplattform sker, liknas vid det stadie då barnet tar sina första steg. Om en etablerad affärsplattform tas fram finns det goda förutsättningarna för att inom kort också börja "gå balanserat" och så småningom "springa", och kanske t.o.m. springa ifrån sina föräldrar (Adolescence).

### 3.2.1.1 Vad Adizes anser om problem i infancy

Initialt överstiger i princip alltid ett nystartat företags utgifter dess intäkter. Om företaget i detta skede misslyckas med att finansiera och kompensera för sitt negativa kassaflöde finns här risk att företaget inte överlever, något Adizes kallar "Infant mortality". Exempelvis kan företagets finansiärer tappa intresse och engagemang för företaget och då upphöra med att skjuta till pengar. Likaså kan likviditetsproblemen uppstå på grund av att fel beslut fattas inom företaget och oersättliga misstag begås. Vidare menar Adizes att en alltför utdragen infancy-period kan leda till att företagets finansiärer upplever att företaget har förhållandevis lite att visa upp och därför bestämmer sig för att lägga ned verksamheten, trots ibland hårt bakomliggande arbete.

Nystartade företag är som ovan antytts ofta beroende av externa finansiärer. Adizes påpekar att det inte är ovanligt att dessa finansiärer i för stor utsträckning lägger sig i företagets arbete och mer eller mindre tvingar företaget att syssla med annat än dess kärnverksamhet, vilket för företaget kan bli bekymmersamt. Vidare tenderar grundarna av företaget att vilja göra allt själva istället för att delegera ut arbete. På detta sätt kan de behålla kontrollen över vad som sker, men detta gör företaget också sårbart om det skulle hända grundarna något.

Adizes har även gjort en lista med vanligt förekommande problem som företag i infancy-fasen kan stöta på:

- \* Kunderna får problem med produkten eller tjänsten
- \* Svårigheter med att färdigställa produkten eller tjänsten.
- \* Försök att generera pengar via försäljning som inte är relaterade till kärnverksamheten.
- \* Den första produkten eller tjänsten misslyckas och ersätts av en annan.
  - \* Få förfaranden, regler, principer eller system.
  - \* Grundare och andra gör misstag.
- \* Grundare och chefer involverar sig för mycket i arbetsuppgifter andra skulle kunna utföra.
  - \* Brist på ledarskap.
- \* Allt för mycket av verksamheten styrs av en person utan delegering.
  - \* Beslut fattas för snabbt och detaljer missas.
- \* Investerare vill se resultat och hetsar grundare och chefer.
  - \* Grundarens engagemang sätts på prov.
- \* Arbetslivet sätter press på familjen och livet utanför jobbet.
  - \* Negativt kassaflöde.
- \* Företaget innehar för mycket eller för lite kapital.

(Adizes, 2004)

### 3.2.1.2 Adizes recept på att lyckas i infancy-fasen

Adizes betonar själv vikten av ledarskap för att ett företag ska lyckas med att ta sig igenom infancy-fasen. Det krävs att grundaren av företaget kan ena de anställda och deras ansträngningar genom att vara tydlig, bestämd och inliva säkerhet. Han hävdar att det just krävs starkt och rättvist ledarskap för att göra snabba framsteg.

Då ett företag i denna fas måste förbättra sig på samtliga plan menar Adizes att de anställda i företaget måste vara handlingsfokuserade och drivna av att göra framsteg och resultat. Grundaren av företaget bör samtidigt vara involverad i varje beslut som ska fattas, då denne oftast vet mer om produkten, kunden och marknaden än någon annan, fram till att företaget har stabiliserats med försäljning, positivt kassaflöde och ökande efterfrågan. Denna ledarskapstil med autokratisk och centraliserad beslutsfattning visar sig dock inte gynnsam för ett företag i Gogo-fasen.

Adizes menar också att företag i Gogo-fasen bör spendera mer tid på att analysera och förutse dess finansiella behov, försäljningsprognoser och hur mycket personalstyrka som krävs, medan försök att förändra företag i infancy-fasen till mer strukturerade företag kan vara förhastat och istället snarare skadligt för företaget.

## 3.3 Stabil verksamhet

Vad Klofsten vill ha sagt med sin bok "Affärsplattformen" är att ett nystartat företag måste ha uppnått en affärsplattform, baserad på de åtta grundstenarna, för att lättare och med större sannolikhet lyckas med att bli ett stabilt och växande företag. När företaget har uppnått sin affärsplattform har de övervunnit sin första sårbarhet och i större grad tryggt sin fortsatta överlevnad. Vad Klofsten även behandlar senare i sin bok är att denna affärsplattform torde uppnås under företagets tre första år. Annars avstannar utvecklingen och företaget löper stor risk att läggas ner. "Någon ytterligare utveckling av grundstenarna som minskar företagets sårbarhet sker inte efter de tre första åren." (Klofsten, 2009, s.56) skriver Klofsten. Han menar att det efter denna tid finns en sämre förmåga att utveckla de så kallade svåra grundstenarna inom företaget. De svåra grundstenarna definieras som utvecklande grundstenar och kan lättare dra med andra grundstenar i utveckling. Allt som oftast, menar Klofsten, utgörs de svåra grundstenarna av Idé och Marknad.

Vad som även påverkar hur snabbt ett företag kan etablera sin affärsplattform är företagets status vid dess grundande. Ett företag kan vara förberett, välplanerat och likaså ha väl utvecklade grundstenar redan vid starten, men det viktiga är enligt Klofsten, att det är de svåra byggstenarna som är välutvecklade.

### 3.4 Tillväxt

Den statliga myndigheten tillväxtanalys använde 2008 följande definition av ett tillväxtföretag, dvs. ett företag som nått tillväxt.

Företaget,

- har en omsättning på minst en miljon kronor eller
- har minst två personer sysselsatta på heltid eller
- har uppgivit att företagets lönsamhet är god och att företaget går att leva på.

(Tillväxtanalys, 2008)

Denna definition av tillväxtföretag är också den definition som används i uppsatsen.

### 3.5 Vägledning

Denna uppsats ska mynna ut i en vägledning i hur en stabil verksamhet kan etableras hos ett företag som ska ta sig in igenom infancy-fasen av Adizes livscykelmodell och etablera en affärsplattform som skapar förutsättningar för tillväxt. Med vägledning menas vad företaget i just denna fas av telekombranschen bör fokusera och lägga kraft på i sin verksamhet för att inte falla in i vad Adizes kallar "Infant Mortality". Vägledningen ska vara som ett stöd till bl.a. vilka grundstenar i Klofstens affärsplattform som bör läggas extra fokus på för att verksamheten ska vara stabil och effektiv nog att lyckas på telekommarknaden.

### 3.6 Sammankoppling av teori och modeller

Som tidigare beskrivits bör ett nystartat företag enligt Klofsten etablera en affärsplattform inom två till tre år för att ha en god chans att överleva. Klofstens affärsplattform ska alltså upprättas i ett tidigt stadie som skulle kunna liknas vid infancy-fasen i Adizes livscykelmodell.

Affärsplattformen kan här tänkas användas som en vägledning för företag att ta sig igenom denna fas och vidare till nästa fas utan att drabbas av "Infant mortality". Ett företags arbete med att utveckla och färdigställa affärsplattformen sker alltså i Infancy-fasen.

## 4. Analys - telekombranschen

Nedanstående analys av telekombranschen är utförd först utifrån ett makroperspektiv och sedan ett mikroperspektiv. Modellen PESTEL (political, economical, social, technological, environmental, legal) (Johnson, Scholes & Whittington, 2008, s. 55- 57) har används som inspiration för att göra en omvärldsanalys på branschen och modellen SPICCC (suppliers, public, intermediaries , customers, competitors, company) (Alexandersson, O. 2008) har används som för att djupare kartlägga vilka faktorer som påverkar telekombranschen. Vi har valt att behandla de teknologiska, ekonomiska, politiska och sociala faktorerna från makromiljön. Miljö och juridiska faktorer anser vi inte kommer att påverka branschen i samma utsträckning som de övriga makrofaktorerna. Därför är de inte lika relevanta för uppsatsen. Sist i avsnittet sammanställs vad branschanalysen innebär för varje grundsten enligt Klofstens affärsplattform.

### 4.1 Makroperspektiv

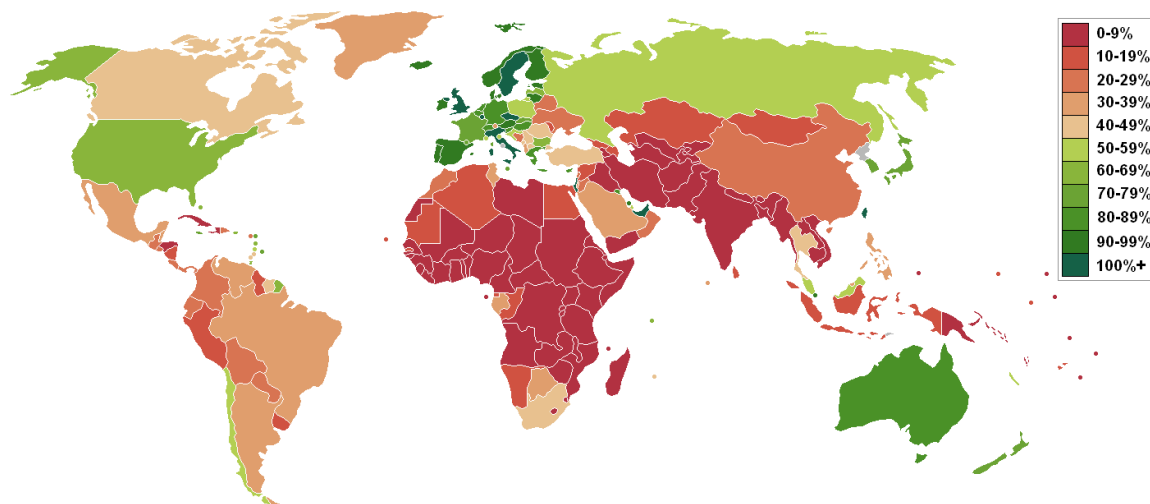
#### 4.1.1 Teknologi och telekombranschens historia

Telekombranschen är en relativt ny bransch som de senaste årtiondena kan sägas ha exploderat i utveckling, framförallt p.g.a. mobiltelefonen. Sverige var det land som utvecklade det första mobiltelefonsystemet. År 1950 genomfördes det första mobila samtalet av ingenjör Sture Lauhrén till fröken ur. Detta primitiva mobiltelefonsystem vid namn MTA (MobilTelefonisystem version A) fick senare några hundra användare. De tre basstationerna fanns i Stockholm, Göteborg och Malmö och p.g.a. telefonernas tyngd, volym och strömbehov var de tvungna att monteras på en bil. Därför hette telefonerna under denna tid "biltelefon". Telefonerna hade då manuellt kopplade växlar, d.v.s. att en telefonist manuellt kopplade samtalen mellan det mobila nätet och det fasta nätet.

På 1960-talet infördes MTB (MobilTelefonisystem version B) som totalt hade några tusen användare. Därefter utvecklades MTC (MobilTelefonisystem version C) som blev föregångaren till första generationens mobiltelefoni och det helautomatiska systemet NMT (Nordiskt MobilTelefonisystem) år 1981. NMT använde mycket lägre frekvens än de tidigare mobiltelefonisystemen och mobiltelefonerna hade högre uteffekt. Detta gav mycket bättre täckning än tidigare, men användbarheten begränsades såklart fortfarande då systemet inte var vida utbrett i världen. Den sista december 2007 stängdes NMT ner för att lämna plats åt andra generationens mobiltelefoni GSM (Global System for Mobile Communications). GSM togs fram av CEPT (Europeiska teleunionen) med mål att skapa ett europeiskt mobiltelefonsystem. I Sverige implementerades GSM-nätet redan 1992. De Asiatiska länderna och så småningom USA var inte sena att ta efter denna mobiltelefonstandard, vilket gjorde GSM till ett globalt accepterat system. Efterfrågan bland konsumenterna ökade snabbt och operatörerna byggde

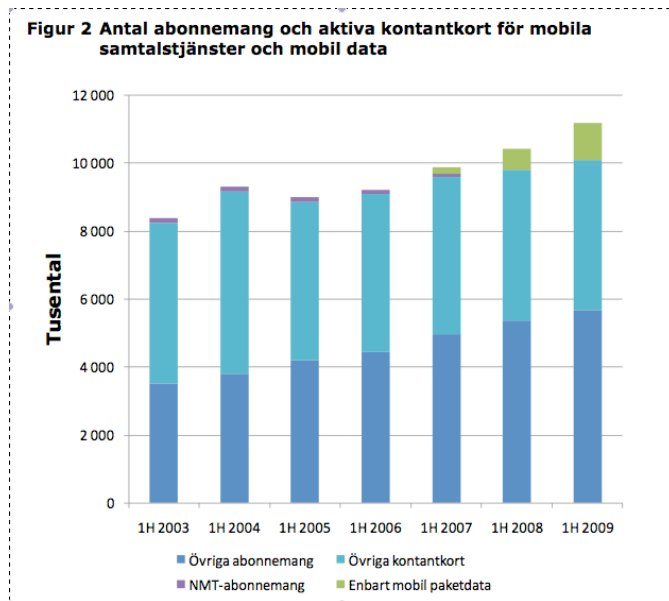
snabbt ut nätet med mycket tätare täckning än vad man tidigare hade räknat med.

Runt millennieskiftet spreds tredje generationens mobiltelefoni (3G), främst i Europa med målet att överföringshastigheten av datakommunikation mellan mobila enheter skulle bli snabbare. Därmed har 3G lett till en frammarsch av mobilt internet på marknaden. Det är på detta spår utvecklingen har fortsatt än idag när vi väntar på att 4G snart etableras på marknaden. 4G är mycket snarlikt den teknik som används vid trådlöst användande av internet via Wi-Fi, vilket gör att många av de mobiltelefonerna som produceras idag mer eller mindre kan användas som datorer. Vi går alltså en tid till mötes där mobiltelefonen med all sannolikhet kommer att få än mer inflytande över människors tillvaro.



**Figur 6. Mobiltelefonanvändning i världen (CIA, 2006)**

Utifrån texten ovan kan utläsas att det sedan 1980-talets början skett ett s.k. generationsskifte av nya tekniker inom mobiltelefoni ungefär var tionde år. Sverige har under hela denna tid varit en av de ledande nationerna i världen vad det gäller utveckling av teknik och utbyggnad av näten. Som kan utläsas i figur 1 var Sverige i juni 2006 ett av de mobiltelefonstättaste länderna i världen. Första halvåret 2009 fanns 11,25 miljoner abonnemang och kontantkort i Sverige (figur 7), som har en befolkning under 10 miljoner invånare.



**Figur 7. Abonnemang och aktiva kontantkort för mobila samtalstjänster och mobil data (PTS, 2009)**

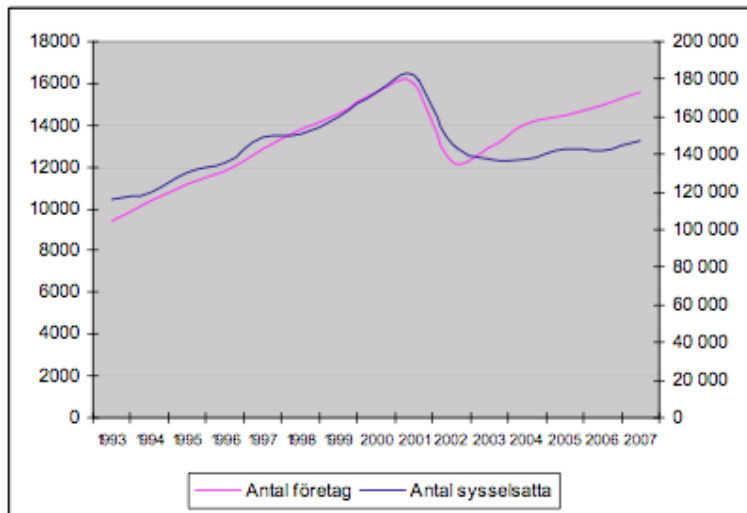
#### 4.1.2 Ekonomi

Hur den ekonomiska situationen och konjunkturen ser ut i ett land är avgörande för det företagsklimat som råder. Konjunkturen påverkar in- och utlåningsräntor, växelkurser, inflation o.s.v., som i sin tur påverkar företagens förutsättningar.

I figur 8 beskrivs hur antalet svenska IT-relaterade tjänsteföretag och antalet sysselsatta i telekombranschen förändrats mellan 1993-2006. Under dessa år var utvecklingen av GSM- och 3G-nätet som störst i Sverige. Knappt 60 % av dessa företag tillhörde branschen "Konsultverksamhet avseende system- och programvara" (Tillväxtanalys, 2008) och Lars Sundell, som arbetar med statistik på Tillväxtanalys, säger att

"många av dessa skall säkerligen hänföras till mer specificerade grupper som exempelvis telekommunikation". (Sundell, L. 2010)

Under perioden 1993-2001 ökade antalet IT-relaterade tjänsteföretag med 70 procent, från 9400 företag till 16000 företag (Tillväxtanalys, 2008). Under den tid då konjunkturen generellt var mycket god stod telekom- och IT-sektorn för cirka 25 % av den totala BNP-tillväxten under 1990-talet (SCB, 2003). Den IT-tillväxt som skedde under denna tid inkluderade alltså telekombranschen och efter IT-bubblans fall, under 2001, fick även telekombranschen en svår tid. Utvecklingen av 3G, som var i full fart, hämmades, men den kunde snabbt ta fart igen. Som kan utläsas i figur 8 bildades antalet nya företag i Sverige i nästan samma takt som innan IT-bubblan sprack. Det vill säga, tron på branschen fanns kvar i näringslivet trots den svåra tid som drabbat nästan alla i IT-branschen.



Figur 8. Antalet IT-relaterade tjänsteföretag och antalet sysselsatta 1993–2007. (Tillväxtanalys, 2009)

Trots den finanskris som våren 2007 tog världen med storm och därefter smittade av sig på de flesta aktörer på världsmarknaden, är företagsamheten och benägenheten att investera i telekombranschen mycket god. Den statligt ägda Post- och Telestyrelsen (PTS) auktionerade i maj 2008 ut licenser värda 2,1 miljarder kronor för att bygga ut fjärde generationens mobilnät (4G). I budgivningen deltog totalt fem aktörer, däribland de fyra nätoperatörer som verkar i Sverige idag, Telia, Tele2, Telenor och Tre.

#### 4.1.3 Politik

Det finns en politisk tro på att telekombranschen har en positiv framtidsutveckling i Sverige. Därför läggs stora statliga medel på att utvecklingen inom telekombranschen håller sig konkurrenskraftig i världen.

I den senaste rapporten om IT- och telekombranschen från näringsdepartementet kan utläsas att den dåvarande svenska regeringen ville göra stora kapitalsatsningar i denna bransch, framförallt vad gäller forskning och utveckling. Anledningen till detta är, som det står skrivet i rapporten, att

"Företag med mer än 500 anställda finansierar drygt 80 procent av företagens FoU, men har bara cirka 55 procent av de anställda". (Näringsdepartementet, 2005)

Företag med över 500 anställda är, enligt rapporten, definitionen på stora företag. Problemet som näringslivsdepartementet noterade var alltså att 45 % av alla företag inom IT- och telekombranschen i Sverige var små och medelstora företag och att de trots det nästan inte bedriver någon forskning eller utveckling alls. Med tanke på globaliseringen och den internationella konkurrens som branschen stod inför menade näringslivsdepartementet att betydelsen för forskning och utveckling inom de små och medelstora företagen skulle komma

att öka. Målet med denna satsning var att dessa mindre företag inom IT- och telekombranschen dels skulle bli attraktiva som samarbetspartners till både andra svenska företag, men också utländska företag. Därför hade den dåvarande regeringen i sin budgetproposition för 2006 gett Verket för innovationssystem (Vinnova) en budget på 100 miljoner kronor som stöd till att stärka innovationsförmågan inom små och medelstora företag. Sådär beskriver rapporten från näringsdepartementet den ljusa syn de har på framtiden inom IT- och telekombranschen:

"Sverige ska vara Europas mest konkurrenskraftiga, dynamiska och kunskapsbaserade ekonomi, och därmed ett av världens mest attraktiva investeringsländer för stora och små kunskapsbaserade företag. IT- och telekombranschen är en mycket viktig medaktör i strävan efter att uppnå denna vision...Efter den nedgång av sysselsättning och produktion som pågick åren 2000-2003 sker nu en återhämtning. Branschen bidrog 2004 med 12,5 procent av Sveriges exportintäkter. Optimismen är påtaglig och en ny affärslogik växer fram inom branschen, med tonvikt på förädlingsstegen nära användaren med systemintegration och tjänster i fokus." (Näringsdepartementet, 2005)

De svenska universiteten verkar också tro på en ljus framtid för telekombranschen. De satsar på att utbilda studenter i framtagande av komplementprodukter till telefoner och skapar även möjlighet för studenter att lära sig att utveckla mobiltelefonapplikationer genom att erbjuda nya kurser inom programmering.

"Många som gör mobilapplikationer är självlärd, men nu börjar även universiteten att haka på trenden och ge ut kurser i mobilprogrammering" (SvD, 2010).

#### 4.1.4 Sociala faktorer

Marknaden i Sverige för mobiltelefonförsäljning och dess komplementprodukter vänder sig till näst intill alla målgrupper. Totalt sett är Sverige ett av de mest mobiltelefonäta länderna i världen (se figur 6). Det finns fler abonnemang och kontantkort än vad Sveriges befolkning är stor (se figur 7). Enligt Post- och Telestyrelsen (PTS) är även användandet av mobiltelefoni i Sverige 2009 mycket stort:

"Endast 2% uppger att de inte använder mobiltelefon för privat bruk och ytterligare 2% äger inte någon mobiltelefon. Det senare är något som fortfarande är vanligast i åldersgruppen 61-75 år där 4% uppger att de inte har någon mobiltelefon" (PTS, 2009)

Undersökningens målgrupp var svenskar i ålder 16-75, men självklart använder människor i andra åldersgrupper också mobiltelefon. Trenden jämfört med tidigare individundersökningar från PTS tyder även på att mobiltelefonanvändandet både stiger och sjunker i åldrarna.

Mobiltelefonen har blivit en produkt för näst intill alla. Det finns telefoner med spel- och nöjesfunktioner med syfte locka den yngre målgruppen, telefoner anpassade för affärsmän och

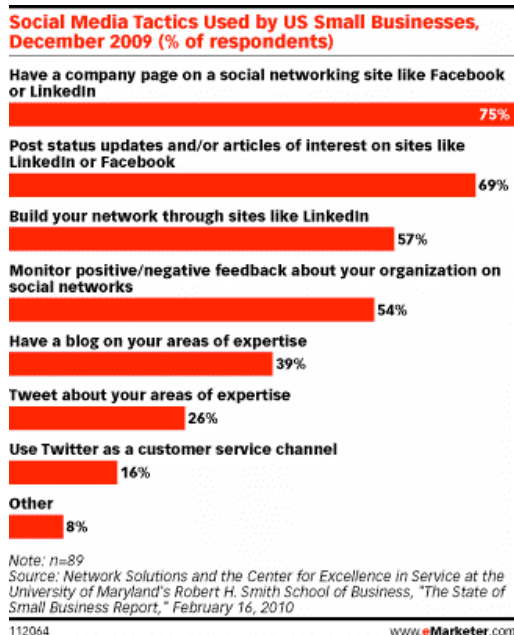


den enklaste varianten av telefoner anpassade för t.ex. äldre människor. Telefonerna används allt oftare till annat än att kommunicera via tal. Kamera, mp3 och e-mail har funnits i telefonen sedan många år tillbaka och fler komplementprodukter integreras ständigt i användarnas telefoner. Riskkapitalisten och den före detta teknikchefen på Sony Ericsson, Mats Lindoff, antyder att när nu t.o.m. tekniken finns för att använda mobiltelefonen som plånbok är det bara nycklar som saknas i telefonen för att den ska kunna bli en universal produkt som innehåller allt vi behöver.

Trenden tyder också på att konsumenter handlar allt mer via internet. I en marknadsundersökning utförd av en av nordens största leverantör av betalösningar på internet, skrivs att:

"De nordiska länderna har en av världens högsta nivåer av internetanvändning och det spiller över på internethandeln. Undersökningen visar att 91 % av de nordiska Internetanvändarna mellan 15 och 65 år någon gång har handlat på nätet de senaste 6 månaderna." (DIBS Payment Services, 2008).

Då internet blir en allt större marknadsföringskanal är det idag vanligt att företag skapar Facebook- och Twitterkonton för att kunna hålla kontakt och skapa en dialog med sina kunder. I en undersökning utförd av Network Solutions and the Center for excellence in Service at the University of Maryland's Robert H. Smith School of Business visar bland annat att 75 procent av amerikanska småföretag i december 2009 hade en företags sida för socialt nätverkande, likt Facebook eller LinkedIn. Svenska företag har givetvis också följt med denna trend att vara nära sina kunder social media på internet.



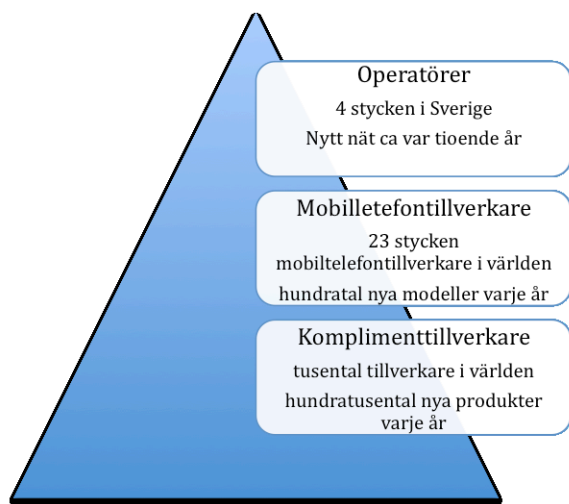
**Figur 9. Statistik över social media använt av småföretag i USA (Network Solutions and the Center for excellence in Service at the University of Maryland's Robert H. Smith School of Business, 2009)**

## 4.2 Mikroperspektiv

### 4.2.1 Leverantörer

I telekombranschen finns det, i stora drag, leverantörer på tre olika nivåer. De aktörer som i Sverige har störst inverkan på de grundläggande teknologiförändringarna, och därmed de övriga leverantörernas utvecklande av produkter är de fyra nätoperatörerna Telia, Tele2, Telenor och Tre. Med sina nät levererar och sätter de stomen för telekombranschens huvudsyfte, att kommunicera. Då en ny generations mobiltelefonnät introduceras, ca var tionde år (läs avsnitt 4.1.1), krävs att övriga leverantörer i branschen anpassar sina produkter efter denna teknik.

Telefontillverkarna är nästa nivå av leverantörer i branschen. Det finns idag minst 23 stycken mobiltelefonstillverkare i världen som tillsammans levererar ett hundratal nya telefoner på marknaden varje år. Detta ger upphov till att komplementtillverkare, det sista ledet av leverantörer i branschen, kan utveckla nya produkter. De senaste åren har marknaden för komplementtillverkare ökat markant eftersom teknologin har förändrats i mobiltelefonerna. Med komplementprodukter avser mjukvara såsom applikationer, men även fysiska produkter som exempelvis telefonskydd och hållare. Mobiltelefonstillverkarna själva har vidare under lång tid verkat konkurrenskraftiga genom att erbjuda integrerade produkter i telefonen såsom kameror, mp3-spelare och GPS-mottagare.



Figur 10. Antal nätoperatörer, mobiltelefonstillverkare och komplementtillverkare i telekombranschen.

### 4.2.2 Mellanhänder

Det finns en rad mellanhänder och återförsäljare av abonnemang och mobiltelefoner. Butiker som The Phone House och andra teknikåterförsäljare har länge sålt dessa produkter, men som

det står nämnt i uppsatsen (avsnitt 4.1.4) tyder trenden på att internethandeln i Sverige ökar, vilket ger möjligheten till fler mindre mellanhandsaktörer att agera på marknaden. Vanligt är också att telefonerna och abonnemangen säljs direkt via operatörernas butiker och webbutiker utan mellanhänder. Operatörerna och mobiltelefonstillverkare har länge samarbetat med försäljningen av sina produkter. Allt som oftast marknadsförs och säljs ett abonnemang och en mobiltelefon som ett paket. Operatörerna och deras butiker verkar då mer som en mellanhandel för telefonstillverkarna än tvärtom.

Komplementprodukter däremot, som oftast produceras av mindre aktörer, behöver ofta en mellanhand för att nå ut med sina produkter till marknaden. Totalt lanseras idag 40 000 nya applikationer varje månad (Metro Teknik, 2010). Störst i klassen som marknadskanal och mellanhand för applikationer är i särklass App Store, en marknadsplats där applikationer säljs till användare av framförallt Apples telefon, iPhone. Tidigare har det funnits applikationer till mobiltelefoner, men App Store blev ett genombrott av egen klass. Idag kan i princip vem som helst utveckla och sälja sin unika applikation på App Store. I April 2010 fanns där ett urval av mer än 180 000 applikationer som köpts via över 4 miljarder nedladdningar (Metro Teknik, 2010).

#### 4.2.3 Grupper som kan påverka möjligheten att nå mål

Tidigare i arbetet har det redogjorts för den tro som finns på telekombranschen (avsnitt 4.1). Branschen växer så det knakar och det finns därför många aktörer som är villiga att investera i den. Riskkapitalister, vilka investerar i företag med förhoppningen att få sitt kapital att växa, är något som blivit mer vanligt. Ett exempel på detta är Mats Lindoff, som har lång erfarenhet från branschen. Lindoff var en av grundarna till den första mobiltelefonen samt 3G- och bluetooth-tekniken. Dessutom har han varit teknikchef på Sony Ericsson i många år och nu senast innovationschef på Lunds universitet. Sedan våren 2010 har han tillsammans med två andra före detta chefer på Sony Ericsson startat upp ett riskkapitalbolag med syfte att investera i bolag som utvecklar tjänster inom mobiltelefoni.

Från figur 11 (avsnitt 4.2.6) går det vidare att uttyda att det finns ett generellt samband mellan tillväxtföretag och företagarnas benägenhet att öka företagets lån samt att ta in nya delägare, för att kunna växa. Eftersom att utvecklingen i telekombranschen går snabbt, finns det ständigt behov av nya tekniker, ny kompetens och därmed nya investeringar. Således är riskkapitalister de aktörer som kan till stor del kan påverka telekomföretagens möjligheter att nå mål.

Företagen Sony Ericsson, Ericsson Mobile Platforms och Telia Sonera har tillsammans med Lunds Tekniska Högskola, Malmö Högskola samt Region Skåne under 2009 gått samman i ett klusterinitiativ vid namn Mobile Heights. Medlemmarna säger sig tillsammans vilja kraftsamla världsledande företag, forskning och utbildning kring mobil kommunikation i södra Sverige. Målet är att internationellt framgångsrika företag och världsledande högskolor och universitet

samverkar med offentliga aktörer för att stärka sin konkurrenskraft ytterligare. Medlemmarna har själva definierat följande mål:

*"Klusterinitiativets mål är:*

- *Att företagen kan stärka sin konkurrenskraft*
- *Att företagen kan växa med fler medarbetare*
- *Att antalet företag växer i klustret*
- *Att forskningen ökar vid regionens högskolor och universitet inom relaterade områden*
- *Att antalet utbildade studenter i regionen ökar inom relaterade områden"* (Mobile Heights, 2010)

Det sker således i södra Sverige en enorm satsning, finansierad av både den privata och offentliga sektorn, för att göra Sverige till världsledande inom telekom. Satsningen kommer givetvis medföra nya möjligheter för företag i branschen då kompetens, kapital och intressenter samlas under samma tak. Samtidigt finns det en risk för att konkurrensen i branschen hårdnar och att det blir svårare för mindre företag att slå sig fram.

#### **4.2.4 Kunder**

Det finns kunder på flera nivåer inom telekombranschen såsom grossister, mellanhänder, återförsäljare o.s.v. Den viktigaste kunden är dock för alla parter slutkonsumenten, den som kommer att använda produkten eller tjänsten. I Sverige uppgår denna kundgrupp till 98% av befolkningen i åldrarna 16-75 år (PTS, 2009). Alla dessa slutkonsumenter innehar någon form av abonnemang eller kontantkort och en mobiltelefon. Dock är det inte alla som kan utnyttja alla de komplementprodukter som säljs, speciellt applikationer. App Store som är marknadens största kanal för applikationer vänder sig bara till kunder som har en iPhone. Liknande applikationskanaler finns för andra mobiltelefoner också, men inte i samma utsträckning ännu.

#### **4.2.5 Konkurrens**

Telekombranschens växer framförallt genom alla mindre aktörer som ger sig sin på marknaden för att ta marknadsandelar med komplementprodukter, såsom applikationer och tjänster. Det är alltså inte bara idéer med innovationshöjder i form av nya mobiltelefoner eller mobiltelefonnät som blir verklighet. Med anledning av den hårdnande konkurrensen ökar risken för att de idéer som genereras av företagen inte blir tillräckligt lyckosamma. Det är tufft för företagen att penetrera marknaden, men samtidigt som tekniken ständigt utvecklas i telefonerna infinner sig också nya möjligheter.

Även operatörerna, som är relativt fåtaliga och mer etablerade på marknaden, har en kännbar konkurrenssituation. Konsumenterna är priskänsliga, vilket medför att konkurrensen om kunderna är hård. Operatörerna försöker på olika sätt att binda kunder till sig, vilket medför att priserna på abonnemang och kontantkort pressas ner av nya abonnemangsformer.

Enligt Harry Håkansson, Business Advisor inom IT & telecom på Teknopol, är det viktigt att företag i telekombranschen lanserar sina produkter och tjänster i ett så tidigt skede som möjligt för att marknaden framför allt ska få utvärdera den, men också så att företaget i ett tidigt skede kan vinna marknadsandelar. På så sätt kan den sista delen av produktutvecklingen ske med konsumentens preferenser i bakhuvudet och företaget kan förhoppningsvis ta fram en mer konkurrenskraftig produkt.

#### 4.2.6 Företagande i Sverige

Som tidigare beskrivits av Klofsten har i princip alla nystartade företag en mycket enkel organisationsstruktur, om ens någon alls. Till en början består företagen ofta av några få aktiva delägare, med tillräcklig kompetens för den aktuella situationen. I takt med att företag växer, växer även behovet av en fungerande organisation. Dessutom växer behovet av ytterligare kompetens inom andra områden, som delägarna inte besitter själva. Detta är något som enligt Klofsten är generellt för företag oavsett bransch.

##### 4.2.6.1 Tillväxtföretag

Tillväxtanalys, myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser, har regeringens uppdrag att belysa de områden som har störst betydelse för tillväxt. Myndigheten har i sin rapport "Uppföljning av 2005 års nystartade företag - tre år efter start" kartlagt just hur nystartade företag utvecklas de första tre åren av sin verksamhet. Rapporten visar på att företag som faller in under definitionen av tillväxtföretag, är mer benägna att ta in nya delägare i företaget, än företag som inte är tillväxtföretag, om det för företagen finns möjlighet att växa. Med samma motivering är tillväxtföretag dessutom mer benägna att ta ansvar för fler anställda och vidga sin organisation (figur 11).

Ur rapporten framgår att hos alla de 44 000 nystartade företag år 2005 var överlevnadsgraden 68% år 2008 (Tillväxtanalys, 2008). Denna siffra kan jämföras med en likadan rapport som gjordes 2003-2006 då överlevnadsgraden var 67% (Tillväxtanalys, 2006). Därför bör överlevnadsgraden vara relativt konstant över tiden. Gällande de företag som 2008 klassificerades som tillväxtföretag, enligt definitionen ovan, uppgick denna andel till 43% av samtliga nystartade företag år 2005 (Tillväxtanalys, 2008).



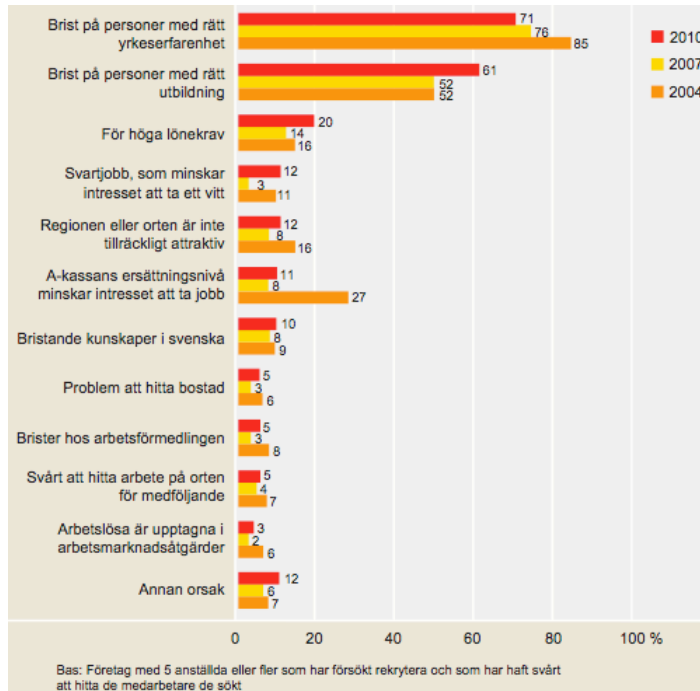
**Figur 11. Antal verksamma företag år 2008 bland nystartade företag 2005 utifrån om företaget kan definieras som ett tillväxtföretag och påstående om vilja att växa, procent (Tillväxtanalys, 2008)**

#### 4.2.6.2 Rekrytering och kompetens

Rapporten från tillväxtanalys påvisar även att utbildningsnivån hos de nystartade företagen inte spelar någon större roll. I rapporten framgår att överlevnadsgraden mer eller mindre var oberoende av företagarnas utbildningsnivå. Ingen markant högre överlevnadsgrad förelåg bland nya företag startade av företagare med eftergymnasial utbildning än de utan." (Tillväxtanalys, 2008; se bilaga A)

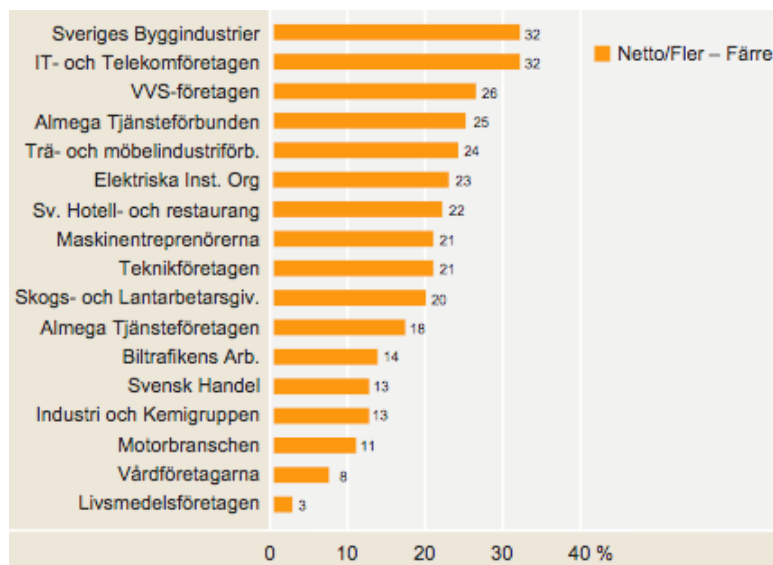
IT- och telekomföretagen är bland de mest rekryteringsvilliga av alla företag, men på samma gång är de hindrade till expansion då rekryteringen är svår. Trots den kraftiga lågkonjunktur som har varit den senaste tiden har vartannat företag försökt rekrytera de senaste 6 månaderna. Av dessa rekryteringsförsök misslyckades i snitt var femte rekrytering då företagen inte lyckats få tag på rätt person. Gällande IT- och telekomföretag visar det sig att dessa är de tredje mest benägna, av 17 branschförbund, att ha velat rekrytera de senaste 6 månaderna. På frågan om vilka konsekvenser som rekryteringssvårigheterna har lett till, svarade 45% av IT- och telekomföretagen att den planerade expansionen förhindrats. Denna andel kan sättas i relation

till 22% för alla tillfrågade branscher och var också den högsta svarssiffran bland alla branscher. I figur 12 går det även att uttyda den vanligaste anledningen till att rätt personer inte alltid kunnat rekryteras till företagen är brist på yrkeserfarenheten och utbildning. (Svenskt Näringsliv, 2010)



**Figur 12. Viktigaste orsakerna till att det har varit svårt för företag att fåtag i de medarbetare de sökt. (Svenskt Näringsliv, 2010)**

I framtiden, de kommande 6 månaderna, tror IT- och Telekombolagen att de kommer att ha störst behov av att rekrytera, då de jämför med det antal anställda som de har rekryterat under de senaste 6 månaderna (figur 13).



Figur 13. Spekulationer om företagen under de kommande 6 månaderna kommer att rekrytera fler eller färre medarbetare än de gjort under de senaste 6 månaderna. (Svenskt Näringslivs, 2010)

### 4.3 Branschanalysens innebörd för varje byggsten

#### *Idé - Hög nivå*

Av branschanalysen att döma har konkurrensen kring komplementprodukter ökat markant de senaste åren och den ökar fortfarande. Anledningen till detta är till stor del de många idéerna som dyker upp ibland oss. Med anledning av bl.a. den teknik som finns idag går det att göra fler idéer till verklighet. Stora satsningar på små och mellanstora företag gällande forskning och utveckling sker även från statligt håll. Makroanalysen påvisar att det finns en tydlig efterfrågan och tro på en framtid inom branschen. På så sätt sker ständigt förändringar och förbättringar av produkter och tjänster som är knutna till telekom. Därför sprutar det ut idéer som berör telekombranschen. Viljan att komma med den mest säljande idén, oavsett vilken teknisk innovationshöjd den har, är påtaglig. Således är det viktigt att idén är på hög nivå.

#### *Produkt - Hög nivå*

Som branschanalysen antyder står telefonens ursprungliga funktion, att kommunicera via tal, inte längre i centrum för vad telekombranschen utvecklar idag. Mobiltelefonnäten som ständigt förnyas, ca var tionde år (läs 4.1.1), fokuserar egentligen inte på att förbättra den mobila täckningen runt om i landet utan snarare den trådlösa hastigheten. Fjärde generationens mobiltelefonnät, som snart finns tillgängligt, är snarare till för att kunna sälja internetintegrerade telefoner och trådlösa modem med snabbare hastighet. Då tekniken runt omkring, som t.ex. förnyelse av mobiltelefonnäten, utvecklas skapas också nya möjligheter till utveckling och produktion av nya produkter, vilket i sin tur medför att allt fler aktörer ger sig in i



branschen. I figur 10 i branschanalysen åskådliggörs de mindre aktörernas beroende av de större (avsnitt 4.2.1). Det är de större aktörerna och deras produkter som sätter riktlinjer för vilka produkter som de mindre aktörerna utvecklar. Telefontillverkarna måste anpassa sina produkter efter de nya generationernas mobiltelefon nät och komplementtillverkarna efter de nya telefonerna som tillverkas. Så fort det släpps en ny produkt i pyramiden (figure 10) dröjer det inte länge innan den har genererat nya komplementprodukter längre ner i pyramiden.

I grund och botten ska produkten eller tjänsten som tillverkas generera intäkter till företag. Utan någon produkt skapas ingen försäljning och utan försäljning genereras inga intäkter. Därför är denna grundsten viktig och bör nå en hög nivå.

#### *Marknad - Medelnivå*

Att hitta och definiera sin marknad är inte det svåraste i denna bransch då andelen mobiltelefonanvändare av befolkningen är så pass stor. Detta är anledningen till att det räcker med att nå medelnivå på denna byggsten. Skillnaden i användning av telefonen beror nästan helt på ålder och sysselsättning. Det svåra med denna byggstenen ur ett branschperspektiv är hur den specifika kundgruppen på marknaden nås, d.v.s. att definiera de mest lönsamma marknadskanalerna. Då t.ex. konkurrensen bland de mindre komplementproduktstillverkarna är påtaglig är frågan om det är bäst att gå sin egen väg till marknaden eller om man bör gå samma väg som de flesta konkurrenter. Abonnemang och telefoner säljs via flera kanaler, så väl fysiska som på nätet. Applikationer säljs däremot nästan enbart via nätbutiker såsom App Store. Där finns alla aktörer samlade för kunden, men det innebär även en stor enkelhet med betalningen. Kostnadsmässigt är App Store lika dyrt som att t.ex. ta betalt via användarens mobilräkning, som Call40 gör idag. Ca 30% av intäkterna går till App Store eller till operatörerna i fallet Call40. Problemet är bara att det krävs extra marknadsföring om applikationen inte syns i App Store. Dessutom finns en risk att snabbt försvinna i vimlet av tiotusentals konkurrenter om företaget bara finns på App Store.

#### *Organisation - Medelnivå*

I de flesta företag som har en någorlunda utvecklad organisationsstruktur finns funktioner som ekonomi, marknadsföring och produktion, etc. Organisationen hos ett telekomföretag skiljer sig i dessa fall inte mycket från organisationen hos ett företag i någon annan bransch. Därför anser vi att organisationen är lika viktigt som Klofsten betonat att den är, d.v.s. att den uppnår minst medelnivå som byggsten i affärsplattformen.

Däremot beskriver branschanalysen (4.2.6) att ett företag som blivit ett tillväxtföretag tre år efter sin uppstart är mer benägna att ta lån, ta in nya delägare och ta ansvar för fler anställda än företag som inte blivit tillväxtföretag under samma tid. Denna statistik kan tolkas som att

benägenheten att förändra sin organisationsstruktur och våga lägga över ansvar på andra i många lägen kan vara lönsamt. Denna teori bör vidare inte minst gälla i dynamiska branscher såsom telekombranschen där förändringar sker snabbt och ofta.

#### *Kompetens - Hög nivå*

Den mest avancerade tekniska kompetensen inom telekombranschen förnyas och förbättras kontinuerligt. Därför är det inte alltid lätt att följa med som litet företag med knappa resurser. Inte förrän i år (2010) har universitetet börjat med kurser inom programmering direkt anpassad till att utveckla applikationer. Staten har i många år stöttat de mindre aktörerna i branschen med kompetensutveckling i form av forskning- och utvecklingsbidrag. Kompetensen som krävs i många telekomföretag är inte särskilt konkret, mycket p.g.a. den tekniskt dynamiska omgivningen som påverkar bolagen i branschen. Enligt Svenskt Näringsliv (4.2.6) är anledningen till expansionshinder i IT- och telekombranschen just att rätt kompetens eller yrkeserfarenhet inte är lätt att finna. Med kompetensbristen i branschen i åtanke blir konkurrenskraften påtagligt starkare med rätt kompetens i företaget. Därför ses kompetens som en central grundsten för telekombranschen och hög nivå bör därför uppnås för att uppnå en affärsplattform.

#### *Drivkraft - Hög nivå*

Den drivkraft som finns bland de verksamma i ett företag är någonting som är relativt branschoberoende. Möjligen behövs det mer driv inom de branscher som är utsatta för hård konkurrens, men generellt gäller att alla entreprenörer i grund och botten måste arbeta hårt för att sälja sin produkt eller tjänst i syfte att tjäna pengar. Ju mer engagemang och drivkraft hos företagen, desto bättre går det generellt. Att ha en hög nivå av drivkraft redan från starten av företaget är, liksom Klofsten påstår, någonting basalt. Detta gäller även företag i telekombranschen, där utvecklingstakten är hög, och inte minst företag som önskar att bli ett tillväxtföretag.

#### *Kundrelationer - Medelnivå*

Att ha en bra relation med sina kunder är givetvis något mycket fördelaktigt och något alla företag bör eftersträva. Ju fler och bättre kundrelationer som finns, desto mer omsätter vanligtvis verksamheten. Företagens gemensamma mål är att kunderna blir återkommande och inte går till konkurrenten. Därför måste relationen mellan företaget och dess målgrupp vårdas. Behovet av att vårda sina kunder är dock mest påtagligt för de stora aktörerna i telekombranschen. Exempelvis kan små företag som bygger applikationer till mobiltelefoner sälja sin applikation i t.ex. App Store. Företaget överlåter då marknadsföringen till den större aktören Apple och deras marknadsföringsinsatser. Vidare måste t.ex. nätoperatörer såsom

Telia, Tele2, Telenor och Tre aktivt marknadsföra sig för att stå sig i konkurrensen och bibehålla sina kunder. Ett mindre företag som däremot utvecklar komplementprodukter till de abonnemang och tjänster som nätoperatörerna erbjuder kan i detta fall istället utnyttja s.k. spin-off-effekter från nätoperatörernas marknadsföring. De större aktörerna i telekombranschen kommer alltså se till att intresset för mobiltelefoni hålls vid liv och att branschen ständigt är aktuell, vilket således gynnar samtliga aktörer i branschen. Därför måste de större aktörerna i branschen nå en hög nivå på denna grundsten, medan det räcker med medelnivå för de mindre aktörerna.

#### *Övriga Relationer - Medelnivå*

Analysen av branschen visar på att det finns både många verksamma intressenter och aktörer inom telekom. Som liten aktör i branschen kan det därför vara svårt att slå sig fram och synas. Att bygga ett nätverk med kontakter som kan hjälpa till med kompetens, kapital, marknadsföring eller andra resurser som eventuellt fattas i verksamheten kan hjälpa till att synas i en hårt kurrensutsatt bransch och skulle kunna vara nyckeln till framgång. Dock är övriga relationer inte nödvändigtvis avgörande för företagets framtid, varför grundstenen stannar på medelnivå.

## 5. Fallstudie av Call40 AB utifrån Klofstens Affärsplattform

Fallstudien nedan är uppbyggd kring Klofstens åtta byggstenar. Utifrån dessa byggstenar har en nulägesanalys av företaget Call40 AB genomförts.

### *Idé*

Den idé som ledde till bildandet av företaget Call40 AB började ta form nästan ett år innan den formella uppstarten av företaget. Händelseförloppet innan bildandet av bolaget var alltså relativt långt och idén hann finslipas och planeras tills dess att Call40 bildades som företag. Idén går ut på att presentera vilken operatör varje kontakt har i användarens telefonbok i mobiltelefonen. På detta sätt kan de som har ett abonnemang eller kontantkort som där de ringer gratis till andra med samma operatör veta vilka kontakter i sin telefonbok som de ringer gratis till. Företagarna ville därmed kartlägga prisbilden för användare av så kallade kompisabonnemang. Från början fanns alltså en klar bild över vilken verksamhet som skulle bedrivas. Vidare hade marknaden skannats av efter eventuella konkurrenter, men inga sådana hade funnits och idén skulle kunna klassas som unik. Dessutom kände grundarna ett upplevt behov av tjänsten från användare av kompisabonnemangen.

Vidare fanns också en del tankar kring hur företaget skulle kunna vidareutveckla tjänsten med andra idéer, t.ex. till en back up-tjänst för mobiltelefoner. Däremot har inte några andra idéer inom samma eller andra områden vidareutvecklats och Call40 AB har fortfarande endast en idé som de arbetar med och fokuserar på. Företagarna har dock utvecklat idéer kring hur tjänsten ska distribueras och hur företaget ska nå ut till sin kundgrupp. De har då funderat över eventuella samarbeten med telefonoperatörer eller telefonabonnemangsförsäljare och butiker, men beslutat att initialt vända sig direkt till kund för försäljning av tjänsten.

Företagarna hade alltså redan från början en klar uppfattning över vad företaget skulle grunda sin verksamhet på. Likaså fanns en förståelse för det unika i den tjänst de hade uppfunnit och tagit fram. Ett första steg mot en affärsidé hade tagits och initialt befann sig företaget på en mellannivå vad det gäller denna grundsten. Under det första halvåret har företaget skapat sig ökad förståelse för vilka som ingår i dess kundgrupp. Vidare har företaget fått en tydligare bild av kundens behov och hur man också ska tillfredsställa behovet. Därmed har grundstenen uppnått en hög nivå.

### *Produkt*

Det tog inte många veckor för grundarna att hitta en programmerare som, med syfte att påvisa att idén var genomförbar, tog fram en första prototyp av programvaran. Samma programmerare valde dock därefter att inte ta sig an projektet. Det dröjde därför ytterligare ett drygt halvår efter det att idén tagit form att hitta en programmerare som kunde gå in som delägare i företaget och vidareutveckla den prototyp som redan fanns skapad. När företaget väl bildades fanns en näst intill färdig programvara, baserad på programspråket Java ME, som började att testas och förbättras. Därefter tog det ytterligare cirka fem månader för företaget att få färdigt programvaran för försäljning. Då det inte finns någon utvecklad standard för

mobiltelefoner var kompatibiliteten till olika telefoner begränsad och programvaran fungerade bara på de flesta mobiltelefoner med Java ME-stöd. Det ledde till att företaget undersökte möjligheten att implementera den utvecklade programvaran med synkroniseringsstandarden SyncML för att få kompatibilitet till fler mobiltelefoner. För att lyckas med det konstaterades att företaget behövde hjälp utifrån, antingen genom att koden skulle köpas in, eller genom att samarbete med ett företag som besitter kompetensen skulle inledas. I dagsläget ser det ut som att koden för implementering med SyncML kommer att köpas in och vidareutvecklas samtidigt som företaget lanserar den utvecklade Java ME-versionen.

Strax efter det att idén formats var alltså en prototyp av programvaran framtagen och låg nivå på grundstenen var uppnådd. När bolaget sen grundades fanns en första välutvecklad version av programvaran, vilken började testas på tänkbara användare. Grundstenen tog sig då upp till en mellannivå. Åtta månader senare fanns en färdig och mer genomarbetad programvara och företagarna hade fått relativt god kännedom kring vilka telefoner som var kompatibla med programvaran. Idag är en betaversion av tjänsten nyligen lanserad för att testa hur den kommer att tas emot av marknaden. Grundstenen ligger därför fortfarande kvar på mellannivån.

### *Marknad*

Två av grundarna av företaget gjorde tidigt efter att idén uppfunnits en marknadsföringsplan inom en marknadsföringskurs på sin utbildning. Potentiella kunder identifierades, konkurrenter och hot kartlades och marknaden undersöktes. Några praktiska marknadsundersökningar genomfördes dock inte och mycket av innehållet i marknadsplanen grundades till viss del av spekulationer. Företagarna fastslog att målgruppen bestod av yngre människor som innehar kompisabonnemang och betalar sina telefonräkningar själva. Med hjälp av statistik från Post och Telestyrelsen uppskattades att det bör finnas omkring två miljoner kompisabonnemang i Sverige. Vidare kartlades att det finns kompisabonnemangen i ytterligare ett tiotal länder i Europa.

Företagarna har identifierat marknaden, som består av alla användare som har kompisabonnemangen i Sverige och i andra länder där abonnemangen förekommer. Dessutom har de hittat en kundkategori som de tror kommer att vara mest lönsam, yngre människor som själva står för sina mobiltelefonräkningar. Denna nisch av kundkategori tros kunna bli den mest lönsamma. Samtidigt är de övriga kundkategorierna svåra att definiera. Grundstenen ligger därför kvar på mellannivå, men har goda förutsättningar för att ta sig till en hög nivå.

### *Organisation*

Det var två av de tre grundarna som i ett första skede formade idén. Därefter fastslog de två att de själva saknade den tekniska kompetens som behövdes för att kunna genomföra affärsidén och beslutade därför att ta in en tredje delägare med programmeringskunskaper. Vid bildandet bestod företaget alltså av de tre lika stora delägare, samtliga med bakgrund som blivande civilingenjörer.

Från början fanns inte någon fungerande organisation. Strukturen var helt informell och byggde i grund och botten på vänskap och gott samarbete mellan företagarna. Grundstenen befann sig på en låg nivå. Med tiden fick de två grundarna med mer ekonomisk bakgrund ta hand om ekonomi, marknadsföring och det administrativa medan den tredje fick stå för den tekniska utvecklingen. Strukturen är i dagsläget fortfarande relativt enkel, flexibel och informell och några tydliga ansvarsområden finns inte fastställda, men sakta har initiativförmåga och rutiner i det vardagliga arbetet gjort att funktioner överlappar varandra mindre och mindre. Företaget har ännu inte involverat några externa resurser och saknar dessutom utarbetad struktur för hur detta ska gå till, varför medelnivå på denna grundsten inte är riktigt uppnådd.

### *Kompetens*

Samtliga tre delägare studerar tredje läsåret på sin civilingenjörsutbildning. De två som formade idén studerar Industriell ekonomi och har med sig grundläggande kunskaper gällande ekonomi, marknadsföring, finansiering, organisation och teknik. Det mesta av dessa är kunskaper som är av mer teoretisk karaktär. Den tredje delägaren studerar Infoteknik och har en djupare kunskap inom programmering. Han har sedan tidigare en enskild firma i vilken han har praktiserat sina kunskaper genom att arbeta som programmeringskonsult. Däremot har han aldrig tidigare programmerat i Java ME, det programmeringsspråk som programvaran i dagsläget är baserad på. Någon tidigare erfarenhet av SyncML, den synkroniseringsstandard som programvaran på sikt är tänkt att implementeras med, finns inte heller. Han har dock en god förmåga att sätta sig in i nya utmaningar och områden han inte behärskar. Det är således snarare tiden som begränsar hans kunnande.

De andra två delägarna har ingen tidigare erfarenhet av att driva företag och innehar, som ovan nämnts, endast teoretiska kunskaper i ämnet. Verksamheten har dock sitt kontor i en företagsinkubator för unga entreprenörer som drivs av Lunds Universitet. I inkubatorn sitter ytterligare sjutton företag som befinner sig i liknande uppstartsprocesser. Företagen kan på sätt hjälpa och stötta varandra när det behövs genom att utbyta erfarenhet och kompetens. Inkubatorn och dess ansvariga har vidare mycket bra kontakter ut till personer och företag i näringslivet. På så sätt har företagarna också tillgång till ett värdefullt nätverk och indirekt kompetens som de inte själva besitter.

Grundarna hade alltså vid uppstarten en mycket begränsad erfarenhet av företagande och grundstenen befann sig initialt på en låg nivå. Bolaget hade tillräcklig kompetens inom programmering för att lyckas med att ta fram en första version av programvaran. Som nämnts tidigare i produktavsnittet så tog det dock ungefär ett halvår att finna rätt programmerare. Dessförinnan hade de två delägarna som formade idén varit runt och pratat med cirka femton olika programmerare och företag för att hitta just rätt kompetens. Samtidigt hade mer teoretisk erfarenhet kring de andra arbetsområdena ansamlats. Dessa behövde praktiseras och tillämpas för att bygga upp den kompetens kring hur företaget ska drivas.

Ett halvår efter bildandet har företaget i stort sett nått upp till en erforderlig kompetens vad

det gäller affärsmässigt och tekniskt kunnande. Grundstenen har därmed utvecklats till en mellannivå.

### *Drivkraft*

För de två delägarna som studerar Industriell ekonomi fanns det från början en vilja att få tillämpa sitt teoretiska kunnande genom att starta och driva ett företag. För den tredje delägaren fanns en vilja att praktisera sitt kunnande inom programmering och därigenom också bättra på sin erfarenhetsportfölj. Självklart fanns det också ett uttalat mål om att lyckas bygga upp en verksamhet som genererade intäkter, men den största drivkraften som låg bakom bildandet var dock viljan att förverkliga själva affärsidén samt att lyckas med att bygga upp en mobiltjänst som det fanns en upplevd efterfrågan av.

Även om grundarna var för sig hade olika personligheter och egenskaper fanns det alltså från början en stark drivkraft och ett stort engagemang för verksamheten. De ville starta och driva sitt eget företag. Samtidigt fanns en drivkraft från samtliga företagare att parallellt med företaget också klara av studierna, vilket har gjort att företaget inte alltid kommit i första hand. Kombinationen mellan studier och arbete har dock gjort att företagarna har fått jobba extra hårt för att förverkliga affärsidén.

Sedan företagets start har drivkraften bl.a. resulterat i att en produkt har tagits fram, företaget har flyttat in i en företagsinkubator och att det snart även finns betalande kunder. Utvecklingen av programvaran har vidare tagit längre tid än förväntat och motivationen hos företagarna har därför gått upp och ner med tiden. En förklaring till detta kan vara att företagarna är lokaliserade i olika städer, vilket har medfört att drivkraften ibland har hämmats. Det har dock alltid funnits minst en person med ett påfallande engagemang och en stark drivkraft att bygga upp företaget och utveckla affärsidén.

Företagets ägandeform har även varit en viktig faktor till hur delägarna påverkats till ett engagemang att få företaget på fötter snabbt. Kännedomen om att eventuella vinster enbart går till de tre grundarna är lockande.

Sammanfattningsvis har det alltså funnits ett genomgående engagemang för Call40 AB och drivkraften har varit stark. Grundstenen befann sig redan från början på en hög nivå och ligger fortfarande kvar på denna nivå.

### *Kundrelationer*

Eftersom Call40 nyss lanserat en betaversion av mobiltjänsten på marknaden har Call40 precis börjat få användare av sin tjänst. Dessa kunder har bjudits in att gratis testa och utvärdera tjänsten och företaget har därmed precis börjat bygga upp sina kundrelationer. Dessförinnan har företagarna i möjligaste mån, utan att avslöja för mycket av affärsidén, försökt hålla kontakt med potentiella kunder för att förhöra sig om att det finns en efterfrågan av tjänsten.

Call40 har ännu inte fått igång försäljningen och det finns inte några etablerade kundrelationer. Företaget har på sikt för avsikt att starta samarbeten med aktörer på telekommarknaden som redan har bra kundrelationer, såsom butiker som säljer mobiltelefonabonnemang, operatörerna samt nätbutiker som säljer applikationer, alltså kundrelationer som Call40 inte har idag. Grundstenen befinner sig därför fortfarande på låg nivå på väg till mellannivå.

#### *Övriga relationer*

I samband med att affärsidén tog form började även relationen med SNPAC (Swedish Number Portability Administrative Center) att byggas upp. SNPAC är leverantör av den operatörsinformation som Call40 distribuerar via sin mobiltjänst. Idag är kontakten med SNPAC god och det finns en etablerad relation mellan de båda aktörerna.

Det finns inga lån knutna till företaget av något slag. All investering i bolaget har gjorts av delägarna själva, men i nuläget finns en plan på att söka bidrag i form av ett förstudiemedel från Almi för att kunna utveckla SyncML. Kontakten med Venture Lab, som genom Lunds Universitet driver den inkubator som Call40 AB sitter i, får anses vara mycket god. Härigenom får företaget tillgång till ett nätverk av personer, organisationer och företag som innefattar det mesta av kunnande och kompetens. Varje torsdag hålls ett veckomöte i inkubatorn som alla företagen måste delta i samt varje månad hålls ett uppföljningsmöte med Venture Labs verksamhetsledare och varje företag. Dessa möten generar bl.a. bra tips om kontakter och annat som de olika företagen söker för tillfället. Med anledning av detta nätverk av övriga relationer via Venture Lab har denna grundsten uppnått medelnivå hos Call40.



## 6. Gapanalys och vägledning

Nedan följer en gap-analys mellan den fallstudie (avsnitt 5) och branschanalys (avsnitt 4) som redan behandlats i uppsatsen. Syftet är att utreda vilka prestationer som behöver göras, både strategiskt och operationellt, i ett företag likt Call40 AB. Gapanalysen innehåller även en vägledning i hur dessa företag ska lyckas ta sig igenom infancy-fasen i Adizes livscykelmodell i telekombranschen, etablera en affärsplattform och samtidigt bli ett tillväxtföretag. Liksom fallstudien är Gap-analysen uppbyggd på Klofstens åtta byggstenar. Därmed kommer vägledningen att presentera vilka insatser som bör fokuseras på inom varje byggsten för att lyckas nå målen.

### *Idé*

Fallstudien redogör för att Call40 redan har lyckats med att nå en hög nivå på denna grundsten och därmed också den nivå som branschen kräver. Generellt för att ett företag likt Call40 ska hänga med i en bransch som i dagsläget utvecklas i en rasande takt gäller det att företaget har en förmåga att snabbt forma idén till hög nivå. Kunder, behov och en detaljerad beskrivning av affärsidén måste definieras och konkretiseras så att företagarna själva får en klar och tydlig uppfattning om vad verksamheten ska kretsas kring. Då nya idéer dagligen blir verklighet i branschen kan en affärsidé som i dagsläget är både relevant och intressant snabbt bli irrelevant och gammal i denna dynamiska bransch. Därför bör den unika idén relativt snabbt utformas till produkt för att komma ut till marknaden.

För att på sikt bygga ett lönsamt och stabilt tillväxtföretag kan det vidare vara relevant för företaget att ha flera idéer under utveckling, eller åtminstone i åtanke, så att företaget inte står och faller med en idé.

### *Produkt*

Som beskrivits i fallstudien har Call40 precis lanserat sin första version av programvaran och nått en medelnivå på grundstenen. Kompatibiliteten fungerar i dagsläget inte idealt och flera av de nya mobiltelefonerna som idag tillverkas har inte Java ME stöd. Mobilapplikationer som baseras på Java ME tenderar därför att fasas ut. Samtidigt beskriver branschanalysen att tekniken utvecklas konstant och att tillflödet av nya tjänster och produkter på marknaden är större än någonsin, vilket har medfört att utbudet ökat och kunderna har blivit mer kräsna.

Det är således viktigt att produkten relativt snabbt kommer ut på marknaden till kunden, för att intresset för tjänsten ska kunna kartläggas (läs 4.2.5). Tekniken behöver alltså i detta skede inte fungera optimalt. När sedan efterfrågan är fastställd gäller vidare för företag liknande Call40 att förbättra tekniken, men också att både vara snabb och flexibel i sin fortsatta produktframtagning för att ha en god förmåga att följa med de stora aktörerna i deras teknikutveckling. Telefontillverkare måste t.ex. ha resurser till att agera relativt snabbt när ett

nytt telefonnät utvecklas och introduceras, eller när nya möjligheter till integrerade produkter i mobiltelefoner görs möjliga. På samma sätt bör företag som befinner sig nederst i pyramiden (se figur 10) ha möjlighet att utveckla nya komplementprodukter när det lanseras nya modeller av mobiltelefonstillverkarna. Tar det för lång tid att vidareutveckla produkten finns det risk att tekniken hinner bli gammal eller att någon konkurrent hinner före och tar marknadsandelar.

Med orsak av ovan förda resonemang bör nu Call40 jobba vidare med sin produktutveckling och så snart som möjligt implementera programvaran med SyncML. När kompbiliteten förbättras får företaget fler kunder, vilket i sin tur förhoppningsvis kommer att föra upp denna grundsten på den nivå som krävs, d.v.s. hög nivå.

### *Marknad*

Som nämnts tidigare förstod företagarna i Call40 relativt snabbt och enkelt vilken som var produktens marknad och grundsten nådde tidigt upp till medelnivå. De fick också en ganska klar bild över vilken målgrupp de skulle nischa sig mot. Det nämndes vidare att svårigheten istället ligger i hur företaget når ut till sina kunder. För att skapa bra förutsättningar för att som nyuppstartad aktör i telekombranschen nå ut till sin målgrupp bör fler marknadskanaler än bara en användas. I gemensamma kanaler såsom App Store bör t.ex. applikationer synas för tillgänglighetens skull. Där behöver dock inte målgruppen definieras mer än att applikationen kategoriseras under App Stores egna rubriker. Övrig marknadsföring bör också ske i form av t.ex. billigare varianter som PR och viral marknadsföring. Om företagen använder sig av reklam eller direktmarknadsföring bör målgruppen vara noga utvald för att bli så lönsam möjligt. Viktigt är även för denna grundsten att vara konkurrenskraftig genom att snabbt komma ut till marknaden. Om den marknadsföring som för stunden förs inte räcker till, samtidigt som de resurser som krävs för tyngre marknadsföring saknas, kan ett alternativ vara att starta ett samarbete med PR- eller marknadsföringsbyråer. Då t.ex. i utbyte mot framtida intäkter eller delägarskap.

### *Organisation*

Call40 har ännu inte någon tydlig ansvarsfördelning inom företaget. Det är än så länge endast den tekniska funktionen i företaget som har sin fastslagna ansvarstagare, medan de övriga funktionerna näst intill slumpartat delas upp mellan företagarna. Vidare har företaget ännu inte tagit vare sig externa resurser eller kapital och har inte heller någon plan för hur det ska gå till. Grundstenen ligger därför kvar på en låg nivå. Samtidigt indikerar branschanalysen att grundstenen minst bör nå en medelnivå och att det dessutom kan vara lönsamt för ett företag att skapa en organisation som gör det möjligt att ta hjälp av externa resurser.

För att nå den nivå som krävs bör företaget göra en tydlig arbetsfördelning inom företaget och ansvaret för samtliga funktioner i företaget bör likaså fördelas. Det vore också en styrka om företaget lyckas med att skapa en miljö där det är lätt för de olika avdelningarna inom företaget att samarbeta, samtidigt som funktioner inte överlappar varandra. För att därefter lyckas med

att utvecklas till ett tillväxtföretag blir det än mer viktigt att Call40 och liknande skapar bra förutsättningar i sin organisation för att involvera externa resurser. Organisationsstrukturen bör därför vara mottaglig och öppen för förändring, men samtidigt dynamisk och flexibel för att företaget ska kunna följa med i branschens snabba utveckling.

### *Kompetens*

För att Call40 ska ta sig från medelnivå till hög nivå för denna grundsten måste det bl.a. finnas utrymme för att den tekniska kompetensen utvecklas i takt med den tekniska utvecklingen i branschen. Då kompetensen tidigare inte undervisats på universitet och högskolor är många av de tekniskt kunniga idag självlärda, vilket även gäller Call40. Det bör alltså räknas in i planering att det finns tid för ytterligare självinläringar inför olika projekt som bedrivs. Alternativt kan företaget ta in hjälp utifrån, men i fallstudien beskrevs hur svårt det kan vara att finna rätt kompetens i branschen.

Inför framtiden som tillväxtföretag är det ytterst viktigt att rätt kompetens finns då expansionen av företaget annars hindras. Om kompetensen är svår att finna är det viktigt att grundstenen övriga relationer istället är utvecklad så kontakter till rätt kompetens kan knytas. Företagen bör då ha i åtanke att universiteten ordnar fler och fler kurser inom telekom, varför det kan bli högst relevant att söka den kompetens som behövs bland studenter på universiteten.

### *Drivkraft*

Drivkraften inom Call40 har sedan företagets uppstart legat på en hög nivå. Därför finns inget gap som denna grundsten kan fylla igen idag. Däremot finns fortfarande risken att drivkraften avtar. Därför bör företag förebygga att något sådant sker. Något som smått har hämmat drivkraften inom Call40 är det faktum att företagarna bor och arbetar i två olika städer. Personliga mötet mellan de som driver företaget kan vara nödvändigt för att öka kreativiteten och arbetslusten inom organisationen. Om alla hade suttit på samma kontor och haft samma arbetstider hade kommunikationen och därmed effektiviteten i företaget troligtvis varit mycket bättre. Ett bra och nära team som kan styrka varandra vid problemsituationer är nödvändigt i alla företag, speciellt i telekombranschen där utvecklingstakten är hög. Utan drivkraft i branschen är det svårt att vara snabb och följa med bland förändringar som sker.

Ägandeformen i företaget är också central för drivkraften bland de som driver företaget. Därför bör bolaget fortfarande ägas av de tre grundarna för att locka till framtida vinster och fortsatt drivkraft inom bolaget. Hade delägarna även slutat studera och istället ägnat 100 % av sin tid åt företaget hade drivkraften givetvis ökat. Detta är dock något som för tillfället inte är aktuellt och samtidigt bör det kommenteras att grundstenen kompetens möjligen hade stannat i utveckling om detta hade skett.

### *Kundrelationer*

Call40 har idag inga betalande kunder och bara ett fåtal testare av programvaran. Grundstenen ligger alltså kvar på en låg nivå, men bör relativt omgående ta sig till medelnivå, den nivå som branschen kräver. Företaget bör därför marknadsföra sig och på olika sätt nå ut till potentiella kunder. Då företag i samma situation som Call40 vanligtvis inte besitter en större mängd kapital, kan mindre kostsamma marknadsföringskanaler, såsom social media, användas. Att synas på Facebook, Twitter, och i andra forum och bloggar kan ge en enorm s.k. snöbollseffekt som dessutom är kostnadsfri. Vidare är denna kanal ett utmärkt verktyg för att bibehålla en relation med sina kunder. Information kan lätt spridas till både befintliga och potentiella kunder och på så sätt fungera i servicesyfte. Samtidigt är konkurrensen om människors uppmärksamhet enormt hård på internet, vilket kan göra det svårt för företag att överhuvudtaget synas i denna kanal.

För företag med nya innovativa affärsidéer finns ofta goda möjligheter till att journalister vill skriva om företaget. Innovativa företag som Call40 bör därför ordentligt utreda vilka möjligheter till kostnadsfri PR som finns, som att t.ex. figurera i media.

Som nämnts ovan är marknadsföring ofta kostsam. I branschanalysen nämns vidare att nätoperatörerna lägger stora summor pengar på marknadsföringsinsatser mot slutkund, vilket gör att mindre företag kan utnyttja spin-off-effekter från dessa. De stora aktörerna ser alltså till att intresset för mobiltelefoni och dess komplementprodukter hålls vid liv, vilket medför att små företag som Call40 kan få sålt sina produkter och tjänster utan att marknadsföra nämnvärt. Mindre företag i branschen kan alltså utnyttja den marknadsföring och de kundrelationer som de stora aktörerna har skapat, och behöver således inte syssla med lika omfattande marknadsföring som de stora aktörerna. De små företagen har istället ofta mer att vinna på att samarbeta med mellanhänder och andra kanaler ut mot kund istället för att själva nå kunden med direkt marknadsföring. Det kan alltså således vara mer gynnsamt att vårda företagets övriga relationer än kundrelationerna i sig.

För att vidare skapa en bra relation med kunderna gäller det att lyssna på vad kunderna faktiskt efterfrågar. Det är en fördel om tekniken fungerar tillfredsställande så att inte kunderna blir besvikna. Därför bör tekniskt krångel och komplikationer vara åtgärdat innan den fullständiga versionen av programvaran lanseras. Dessutom bör företagets service och kundsupport fungera smidigt och enkelt så att kunderna är nöjda. En fungerande teknik och service förbättrar förutsättningarna avsevärt för att en eventuell positiv viral marknadsföring hjälper till med att sprida intresset för tjänsten. Det kan också vara tänkvärt att initialt ge ut ett lockerbjudande till förstagångskunderna.

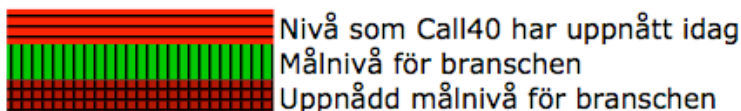
### *Övriga relationer*

I branschanalysen beskrevs hur hårt konkurrensutsatt branschen är samt hur avgörande tekniken kan vara för att nå framgång i branschen. Det kan därför för företag liknande Call40 vara problematiskt att slå sig fram i branschen på egen hand. För att överhuvudtaget kunna överleva är det en förutsättning att dessa företag innehar den kompetens som krävs för att utveckla produkten. Samtidigt visar figur 12 (avsnitt 4.2.6) hur svårt det kan vara för IT- och

telekomföretag att just hitta rätt kompetens. Call40 lyckades knyta kontakter och skapa många viktiga relationer via sin företagsinkubator med tillhörande nätverk och fick på så vis direkt kontakt med näringslivet och företag inom branschen.

Kompetens är dock inte de enda faktorer som avgör om företagen lyckas med att ta fram en produkt. För att ha goda chanser att bli ett tillväxtföretag bör företagen även dels ha tillgång till den arbetskraft som behövs för att kunna utveckla sina produkter relativt snabbt, men också tillgång till det kapital som krävs för exempelvis marknadsföring. Saknas kompetens, kunskap eller andra resurser inom vissa områden bör alltså företag liknande Call40 etablera externa relationer för att få in den hjälp som behövs, t.ex. via organisationer såsom Mobile Heights (läs avsnitt 4.2.3). De nätverk med kontakter och relationer som företagen innehar kan bli helt avgörande när det gäller att t.ex. nå ut till kund i ett tidigt skede.

För att få tillgång till de resurser som krävs bör alltså samarbeten med andra företag inledas, men eventuellt kan även riskkapitalister involveras i verksamheten. Det kan vidare vara lämpligt att ha god relation med banker eller andra organisationer som kan erbjuda lån för att få ihop det kapital som behövs. Figur 11 (avsnitt 4.2.6.1) visar just att företag som är mer benägna att ta in nya delägare eller anställda i större utsträckning lyckas med att också bli ett tillväxtföretag.



	Låg	Medel	Hög
Idé			Uppnådd målnivå för branschen
Produkt		Nivå som Call40 har uppnått idag	Målnivå för branschen
Marknad		Uppnådd målnivå för branschen	
Organisation	Nivå som Call40 har uppnått idag	Målnivå för branschen	
Kompetens		Nivå som Call40 har uppnått idag	Målnivå för branschen
Drivkraft			Uppnådd målnivå för branschen
Kundrelationer	Nivå som Call40 har uppnått idag	Målnivå för branschen	
Övriga relationer		Uppnådd målnivå för branschen	

Figur 14. Figuren visar vilken nivå på varje grundsten som Call40 har uppnått idag och vad som är målnivå för branschen samt om dessa två sammanfaller.

## 6.1 Diskussion av vägledningen med hänsyn till Adizes teori

Föregående avsnitt har resulterat i en vägledning som beskriver hur ett företag, likt Call40, i telekombranschen bygger en stabil affärsplattform. Syftet med vägledningen, som är uppbyggd enligt Kloftstens affärsplattform, är att överleva och ta sig igenom den s.k. infancysfasen i Adizes

livscykelmodell. Vägledningen beskriver även vad som bör göras för att företag i branschen ska lyckas med att bli ett tillväxtföretag. I teoriavsnittet behandlas bl.a. faktorer som Adizes anser skulle kunna orsaka problem i infancy-fasen och som i slutändan skulle kunna leda till "Infant mortality". I detta avsnitt förs därför en diskussion av vägledningen med hänsyn till Adizes teori.

- \* Grundare och chefer involverar sig för mycket i arbetsuppgifter andra skulle kunna utföra.
  - \* Brist på ledarskap.
  - \* Allt för mycket av verksamheten styrs av en person utan delegering.
  - \* Investorerare vill se resultat och hetsar grundare och chefer.
- (Adizes, 2004)

Adizes antyder att det finns en stor risk med att ta in externa finansiärer i verksamheten, vilket är något som går emot vägledningen i gap-analysen. Adizes menar att om externa finansiärer får tillräcklig makt i bolaget kan de gå emot grundarnas uppfattning om vad företagets kärnverksamhet bör vara och helt enkelt ändra företagsinriktning. Drivkraften inom företaget kommer då med stor sannolikhet att minska. Problem kan också uppstå då grundare involverar sig för mycket i arbetsuppgifter som andra skulle kunna utföra, menar Adizes. Alltså bör aktsamhet även tas vid nyrekrytering, som vägledningen påstår kan vara positivt för att bli ett tillväxtföretag. Anledningen till att arbetets slutsatser kring dessa ämnen inte går ihop med Adizes teorier kan bero på de unika omständigheterna i telekombranschen och den utvecklingstakt som råder där. Däremot är Adizes teorier inte att förkasta. En försiktighet över nya finansiärer och nyrekrytering bör alltid tas, men utan en rädsla för att genomföra förändringarna.

Adizes antyder också att en alltför utdragen infancy-period kan få finansiärer att tappa tron på företaget. Detta går även i takt med Klofstens teorier om att affärsplattformen måste upprättas inom de tre första åren av företagets liv, annars är det för sent. Likaså antyder vägledningen att företag i telekombranschen bör ha en förmåga att agera snabbt i infancy-fasen då utvecklingstakten är hög.

- \* Kunderna får problem med produkten eller tjänsten
  - \* Svårigheter med att färdigställa produkten eller tjänsten.
  - \* Försök att generera pengar via försäljning som inte är relaterade till kärnverksamheten.
  - \* Den första produkten eller tjänsten misslyckas och ersätts av en annan.
- (Adizes, 2004)

Adizes påpekar även fler anledningar till att misslyckas i infancy-fasen som beror på att något går fel med framställandet eller mottagandet av produkten. Antagligen överskattas steget mellan idé och produkt, vilket gör att produkten inte blir som tänkt. I vägledningen förklaras motsatsen, att det viktiga är att produkten kommer ut till kunderna så fort som möjligt trots att produktutvecklingen inte är fullständig. Därför behöver Adizes teorier nödvändigtvis inte gälla för den snabbt utvecklande telekombranschen.

Grundarens engagemang sätts på prov.

Arbetslivet sätter press på familjen och livet utanför jobbet.

(Adizes, 2004)

I vägledningen beskrivs vikten i att det finns drivkraft inom bolaget för att inte företaget ska gå under. Detta anser även Adizes, men han menar även att detta skulle kunna påverka livet utanför arbetet. Dock måste påpekas att drivkraften hos en entreprenör inte nödvändigtvis behöver påverka livet utanför arbetslivet, utan snarare tvärtom. Finns det drivkraft hos en person, finns den ofta överallt och när som helst. Snarare handlar Adizes påstående om arbetstiden som läggs ner på företaget. I den frågan gäller det alltid att hitta en bra balans i livet.

\* Negativt kassaflöde.

\* Företaget innehar för mycket eller för lite kapital.

(Adizes, 2004)

Att ha starka övriga relationer och att våga ta in externt kapital är något som beskrivs som centralt i vägledningen. Om det inte finns anser även Adizes att verksamheten kan falla. Att däremot ha för mycket kapital i bolaget ser Adizes som en risk också. Detta har vi i vår analys inte hittat belägg för någon annanstans och väljer att avstå från att kommentera detta.

\* Beslut fattas för snabbt och detaljer missas.

\* Grundare och andra gör misstag.

(Adizes, 2004)

I vägledningen beskrivs att en verksamhet i telekombranschen ofta måste kunna agera snabbt för att kunna följa med i utvecklingstakten. Adizes menar däremot att snabbhet gör att detaljer kan missas och gör man misstag så är risken för "infant mortality" större. Detta är självklart sant, men enligt vägledningen i denna uppsats är en snabbheten en av de viktigaste egenskaperna hos ett företag i telekombranschen. Finns inte snabbheten trots risken för "infant mortality" vara större än om detaljer missas som påföljd av snabbheten.

Få förfaranden, regler, principer eller system.

(Adizes, 2004)

Att ha få förfaranden, regler, principer eller system skulle kunna liknas vid att ha en ickestrukturerad organisation. I vägledningen påpekas också att organisationen är relativt viktig för överlevandet i telekombranschen, men inte lika viktigt som Klofsten påpekar att den bör vara. Organisationen är inget som bör läggas åt sidan, men mest fokus bör inte ägnas åt den i alla branscher.

Adizes menar även att verksamheten i Infancy-fasen bör vara helt centralstyrd. Ett starkt och rättvist ledarskap bör finnas och alla beslut bör gå via grundaren. Det är denne som vet mest om produkten, kunder och marknaden. Detta är någonting som vi i arbetet inte har behandlat då fallstudien visar på att de tre grundarna är de som fortfarande driver bolaget och därmed tas alla beslut redan av grundarna.



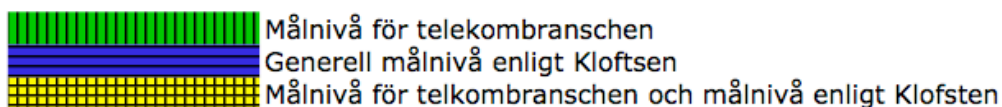
## 7. Resultat

I följande avsnitt förs en diskussion kring arbetet och den vägledning som tagits fram. En övergripande rekommendation kring hur ett företag likt Call40 bör agera ges utifrån de resultat som under arbetets gång har erhållits. Vidare ges reflektioner kring arbetets validitet, tillförlitlighet samt generaliserbarhet. Avslutningsvis behandlas huruvida syftet med arbetet är uppnått.

### 7.1 Slutsatser och rekommendationer

Adizes teorier om vad som kan skapa problem för företag i infancysfasen är viktigt för företag att ha i åtanke, men det har ovan visats sig att det inte är något som påverkar den utarbetade vägledningen markant. Som beskrivits i teoriavsnittet fokuserar Klofstens bok Affärsplattformen primärt på hur ett företag ska göra för att ta sig förbi tröskelnivån att bilda en affärsplattform. På så sätt når de stabilitet och skapar bra förutsättningar inför framtiden. Boken vänder sig till alla nystartade företag oberoende bransch och skulle kunna liknas vid en generell vägledning, som säkerligen är till nytta för dessa företag. Näringslivets olika branscher skiljer sig dock avsevärt från varandra. Som beskrivits i branschanalysen och återkommande genom hela gapanalysen är telekombranschen en dynamisk bransch där utvecklingstakten är mycket hög. Intresset för branschen är stor, både från den privata och den offentliga sektorn, och allt fler aktörer ger sig in i branschen vilket medför att konkurrensen hårdnar. Samtidigt förbättrar detta i sin tur utbudet av produkter.

Gapanalysen visar på att telekombranschens affärsplattform och vilka nivåer varje grundsten bör nå, skiljer sig från Klofstens generella modell. Vissa grundstenar får ökad betydelse och anses viktigare än andra, medan vissa läggs minskad vikt vid (se figur 15). Målnivån för grundstenarna produkt, organisation, drivkraft, och övriga relationer är oförändrade, idé och kompetens lyfts till en hög målnivå samtidigt som marknad och kundrelationer tagits ner en nivå. Som Klofsten antyder är det dock fortfarande lika viktigt att alla grundstenar når upp till den nivå som krävs för varje sten. Dock bör företag som verkar i telekombranschen alltså göra vissa annorlunda prioriteringar.



	Låg	Medel	Hög
Idé			Green vertical bars
Produkt			Yellow grid
Marknad		Green vertical bars	Blue horizontal bars
Organisation		Yellow grid	
Kompetens		Blue horizontal bars	Green vertical bars
Drivkraft			Yellow grid
Kundrelationer		Green vertical bars	Blue horizontal bars
Övriga relationer		Yellow grid	

Figur 15. Figuren visar likheter och skillnader över vilken målnivå som krävs för varje grundsten, enligt den vägledning som tagits fram i arbetet och Klofstens affärsplattform.

Tanken med affärsplattformen är att företaget ska vara konkurrenskraftigt i telekombranschen och skapa vinster såväl nu som i framtiden. För att lyckas med det måste företagen vara strukturerade och tänka långsiktigt. Då telekombranschen är dynamisk och genomsyras av en snabb utvecklingstakt ses snabbhet och flexibilitet som branschens "critical success factors" (CSF). Det är en förutsättning att företagen har en förmåga att vara flexibla och snabbt handlande. En komplett affärsplattform ser till att företaget just är flexibelt och snabbt handlande och därmed också ett stabilt företag. Det är därför av största vikt att aktivt jobba med att bygga upp affärsplattformen, dels för att överleva i branschen, men också för att skapa förutsättningar för tillväxt.

Klofsten anser att affärsplattformen måste vara tillräckligt utvecklad inom tre år. Med orsak av branschens fortsättningsvis höga utvecklingstakt rekommenderas att företag i telekombranschen har som målsättningen att upprätta affärsplattformen på två år, för att skapa så bra förutsättningar som möjligt att överleva i branschen och samtidigt även växa. Hur plattformen upprättas är av mindre betydelse, det viktiga är att den upprättas. Förmågan att handla snabbt kan sägas vara mer betydelsefull än den kostnad som hänger samman med att skapa förmågan att handla snabbt. Därför kan det vara lämpligt att utnyttja "out sourcing" för att exempelvis ta in den kompetens eller annat som behövs inom företaget. Likaså kan externa finansiärer bidra till ökade resurser som möjliggör att grundstenarna kan utvecklas till den nivå som krävs. Skulle företaget även lyckas att skapa ett s.k. "first mover advantage" är detta ofta mer gynnsamt och lönsamt i telekombranschen.

Som beskrevs i teoriavsnittet tonar Klofsten ner betydelsen av att ha god tillgång till kapital för nystartade företag och menar istället att det är de "mjuka" delarna såsom idén bakom företaget och att definiera en marknad, som måste fungera för att affärsplattformen ska uppnås. Givetvis måste affärsplattformen alltid uppnås oavsett bransch, men i en hårt konkurrensutsatt bransch såsom telekombranschen kan tillgång till kapital vara till stor fördel när det t.ex. gäller att initialt marknadsföra sig. Det går dock att lyckas relativt väl med marknadsföringen även genom att ha bra nätverk med kontakter, d.v.s. väl utvecklade övriga relationer, varför tillgång till kapital inte alltid är avgörande för framgång.

Efter att ha anpassat affärsplattformen och dess åtta grundstenar till branschen bör den vara tillräckligt omfattande för att företag ska ha goda förutsättningar att både överleva och växa i branschen. En välutvecklad affärsplattform kan kompensera för exempelvis brist på kapital samt oförmåga att handla snabbt.

## 7.2 Validitet, tillförlitlighet och generaliserbarhet

Då fallstudien av Call40 AB är utförd av två av de tre delägarna av företaget är det givetvis befogat att ifrågasätta med vilken objektivitet den är utförd. Författarna gjorde först var sin fallstudie och tog utifrån dessa två fram en gemensam fallstudie som senare den tredje delägaren fick läsa igenom. På så vis har fallstudien blivit något mer objektiv, men då den fortfarande är utförd av delägarna själva rekommenderas läsaren att inta ett något kritiskt förhållande till studien.

Den information som branschanalysen är baserad på är framför allt inhämtad från rapporter och statistik från myndigheter, varför den bild som ges av branschen anses trovärdig och tillförlitlig. Det ska dock poängteras att det inom arbetets ram och tidsbegränsning inte fanns tid till att göra en alltför djup analys av branschen. Då branschen förändras snabbt finns det en begränsad mängd skriftliga

källor att tillgå och som är aktuella. Hade det funnits mer tid att tillgå hade förmodligen en enkätundersökning utskickad till företag i branschen varit ett lämpligt sätt att inhämta information.

Arbetet är avgränsat till svenska företag i telekombranschen som befinner sig i infancy-fasen av sin livscykel. Med detta menas mindre aktörer som är redo att konkurrera på mobiltelefonmarknaden med sin färdiga produkt/tjänst. Call40 AB har som kärnverksamhet att utveckla applikationer och mobiltjänster och är således representativt för andra företag av samma storlek och i samma fas med liknade verksamhet. Likaså anses Call40 AB vara representativt för många företag som i telekombranschen utvecklar s.k. komplementprodukter. Förutsättningarna för företag som utvecklar en fysisk produkt kan dock förändras en del varför det för dessa företag kan finnas en del brister i den framtagna vägledningen. Sammanfattningsvis går det relativt bra att generalisera vägledningen till andra företag om de fyra lokaliseringsfaktorerna, som angivits i metodavsnittet (2.2.1), stämmer väl överens med företagets egna lokaliseringsfaktorer.

- Fysisk lokalisering
  - Call40 har sitt kontor i en företagsinkubator, Venture Lab, som är till för studenter vid Lunds Universitet. Inkubatorn ligger mitt i företagsparken IDEON i Lund, där många andra, små som stora teknikföretag, har sina kontor. Ett typiskt kluster för IT- och telekombranschen har bildats kring IDEON vilket gör den fysiska lokaliseringen som Call40 har till generell.
- Historisk lokalisering
  - Precis som företag i samma fas och i samma bransch som Call40 har företaget ingen nämnvärd historia att luta sig tillbaka mot. Fallstudien ska representera telekomföretag i infancy-fasen av Adizes livscykelmodell. De befinner sig ofta i de tre första åren av sitt företags livscykel och håller på att utveckla sin affärsplattform.
- Social lokalisering
  - Samtliga tre delägare studerar till ingenjörer vilket är vanligt bland anställda i telekombranschen. De är alla relativt unga och teknikintresserade män vilket heller inte är ovanligt i branschen.
- Institutionell lokalisering
  - Call40 är ett aktiebolag som ägs av de tre grundare. I ett tidigt stadium, exempelvis under infancy-fasen, är det vanligt att företagen har många fler anställda än vad Call40 har. Bolagsformen i sig har ingen större betydelse för vad fallstudien behandlar och liksom alla andra företag som avgränsningen syftar till har delägarna i Call40 gått in med en viss risk i bolaget.

### 7.3 Är syftet med arbetet uppnått?

Syftet med detta kandidatarbete var att studera hur en stabil verksamhet kan etableras hos ett företag som ska ta sig igenom infancy-fasen av Adizes livscykelmodell. Vidare skulle en

vägledningen tas fram för hur ett företag ska utarbeta denna verksamhetsgrund och etablera en komplett affärsplattform som skapar förutsättning för tillväxt.

I arbetet har branschen analyserats för att ta reda på vilka förutsättningar som råder för företag som verkar i den. Dessutom har en vägledning, baserade på branschanalysen samt en fallstudie av ett representativt företag i branschen, tagits fram. Vägledningen förklarar hur ett representativt företag ska uppnå en stabil affärsplattform och på så sätt överleva i branschen samt skapa goda förutsättningar för att bli ett tillväxtföretag. Således anses syftet med arbetet var uppnått.

## 8. REFERENSLISTA

### 8.1 Skriftliga källor

#### 8.1.1 Litteratur

Adizes, I. 2004

*Managing Corporate Life Cycles, 2nd Edition*, Adizes Institute, 2004.

Denscombe, M. 2000

*Forskningshandboken*, Studentlitteratur

Johnson, Scholes, Whittington, 2008

*Exploring Corporate Strategy, 8th edition*, Pearson Education Limited

Klofsten, M. 2009

*Affärsplattformen*, SNS Förlag

Skärvad, P-H. 2008

*Företagsekonomi 100, s.19*, Författarna och Liber AB

#### 8.1.2 Internet

CIA, 2006

The world factbook

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2151rank.html>

Mobile Heights, 2010

<http://www.mobileheights.org/>

Network Solutions and the Center for excellence in Service at the Univeristy of Maryland's Robert H. Smith School of Business, 2009

<http://www.nitea.se/artiklar/artikel.html?art=c16a5320fa475530d9583c34fd356ef5>

### 8.1.3 Rapporter

DIBS Payment Services

DIBS e-handelsindex, 2008

Näringsdepartementet, 2005

*IT- och telekombranschen – en del av Innovativa Sverige, 2005*

<http://www.bing.com/search?q=IT-+och+telekombranschen+%E2%80%9C>

Post och telestyrelsen, 2009

*Individundersökning 2009*

<http://www.pts.se/upload/Rapporter/Tele/2009/2009-28-Individundersokning-2009.pdf>

Post och telestyrelsen, 2009

*Svensk telemarknad första halvåret 2009*

[www.pts.se/upload/Rapporter/Tele/2009/svensk-telemarknad-halvar-2009-pts-er-2009-29.pdf](http://www.pts.se/upload/Rapporter/Tele/2009/svensk-telemarknad-halvar-2009-pts-er-2009-29.pdf)

Statistiska centralbyrån (SCB), 2003

*Svenskt konkurrensindex-åtta konsumentnara branscher granskade*

[http://www.scb.se/Grupp/Teman/Sveriges\\_Ekonomi/\\_Dokument/Konkurrensindex.pdf](http://www.scb.se/Grupp/Teman/Sveriges_Ekonomi/_Dokument/Konkurrensindex.pdf)

Svenskt Näringsliv, 2010

*Rekryteringsenkät - Att söka men inte finna*

[http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00022/Att\\_s\\_ka\\_men\\_inte\\_fi\\_22018a.pdf](http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00022/Att_s_ka_men_inte_fi_22018a.pdf)

Tillväxtanalys, 2006

*Uppföljning av 2003 års nystartade företag - tre år efter start*

Tillväxtanalys, 2008

*Uppföljning av 2005 års nystarade företag - tre år efter start*

[http://www.tillvaxtanalys.se/tua/export/sv/filer/statistik/nyforetagande/Uppfoeljning\\_3\\_xr\\_ny\\_startade\\_foretag\\_2005.pdf](http://www.tillvaxtanalys.se/tua/export/sv/filer/statistik/nyforetagande/Uppfoeljning_3_xr_ny_startade_foretag_2005.pdf)

Tillväxtanalys, 2009

Elektronikindustri och IT-relaterade tjänsteföretag 2006 och 2007  
[www.tillvaxtanalys.se/tua/export/sv/filer/statistik/Statistik\\_2009\\_06.pdf](http://www.tillvaxtanalys.se/tua/export/sv/filer/statistik/Statistik_2009_06.pdf)

#### 8.1.4 Artiklar

Metro Teknik, 2010

Så lyckas du med dina appar, 19-25 maj 2010

Mary Örnborg

SvD, 2010

Svenska Dagbladet Näringsliv 10 maj 2010

Amanda Billner, TT

#### 8.1.5 Figurer

Figur 1. Livscykelmodell enligt Per-Hugo Skärvad

Figur 2. Dispositions-karta

Figur 3. Affärsplattformen

Figur 4. Nivåer på grundstenar enligt Klofsten

Figur 5. Adizes livscykelmodell

Figur 6. Mobiltelefonanvändning i världen

Figur 7. Abonnemang och aktiva kontantkort för mobila samtalstjänster och mobil data

Figur 8. Antalet IT-relaterade tjänsteföretag och antalet sysselsatta 1993–2007 -

Figur 9. Statistik över social media använt av småföretag i USA

Figur 10. Antal nätoperatörer, mobiltelefon-tillverkare och kom-lipem-tillverkare i telekombranschen.

Figur 11. Antal verksamma företag år 2008 bland nystartade företag 2005 utifrån om företaget kan definieras som ett tillväxtföretag och påståande om vilja att växa, procent

Figur 12. Viktigaste orsakerna till att det har varit svårt för företag att få tag i de medarbetare de sökt. (

Figur 13. Spekulationer om företagen under de kommande 6 månaderna kommer att rekrytera fler eller färre medarbetare än de gjort under de senaste 6 månaderna.

Figur 14. Visar vilken nivå på varje grundsten som Call40 har uppnått idag och vad som är målnivå för branschen, samt om dessa två sammanfaller.

Figur 15. Visar likheter och skillnader över vilken målnivå som krävs för varje grundsten, enligt den vägledning som tagits fram i arbetet och Klofstens affärsplattform.

### 8.1.6 Övriga källor

Håkansson, H. 2010

Business Advisor inom IT & telecom på Teknopol  
Rådgivningsmöte, mars 2010

Alexandersson, O. 2010

Handledare

Handledarmöte, maj 2010

Sundell, L. 2010

Tillväxtanalys

Utdrag från mailkonversation, april 2010



## 9. Bilagor

**Tabell 7. Överlevnadsgrad bland nystartade företag 2005 tre år efter start efter näringsgren och utbildning**

Utbildning	Antal fortfarande verksamma företag 2008	Totalt antal nystartade företag 2005	Överlevnadsgrad, procent
<b>Industrinäringar (SNI C-F)</b>			
Förgymnasial utbildning	1 046	1 517	69
Gymnasial utbildning	3 237	4 322	75
Eftergymnasial utbildning kortare än tre år	784	1 063	74
Eftergym utb, längre än tre år el. forskarutbildning	725	1 037	70
Partiellt bortfall	38	60	63
<b>Tjänstenäringar (SNI G-O)</b>			
Förgymnasial utbildning	2 268	3 451	66
Gymnasial utbildning	8 227	12 591	65
Eftergymnasial utbildning kortare än tre år	4 752	7 285	65
Eftergym utb, längre än tre år el. forskarutbildning	8 614	12 452	69
Partiellt bortfall	105	154	68
<b>Samtliga näringsgrenar (SNI C-O)</b>			
Förgymnasial utbildning	3 314	4 968	67
Gymnasial utbildning	11 464	16 913	68
Eftergymnasial utbildning kortare än tre år	5 536	8 348	66
Eftergym utb, längre än tre år el. forskarutbildning	9 339	13 489	69
Partiellt bortfall	143	214	67
<b>Samtliga</b>	<b>29 795</b>	<b>43 932</b>	<b>68</b>

**Uppföljning av 2005 års nystartade företag -tre år efter start (Tillväxtanalys, 2008)**