



LUNDS
UNIVERSITET

Nyetablerade småföretagares upplevelser av inträdesbarriärer

Ett kvalitativt perspektiv på klassisk teori

FEKH19 - Examensarbete i Strategic Management

Författare:

Christensson, Andreas

Grotte, Fredrik

Lundberg, Fabian

Welander, Amanda

Handledare:

Tomas Hellström

Titel: *Nyetablerade småföretagares upplevelser av inträdesbarriärer - ett kvalitativt perspektiv på klassisk teori*

Seminariedatum: 12 januari 2017

Ämne/Kurs: FEKH19

Författare: Andreas Christensson, Fredrik Grotte, Fabian Lundberg, Amanda Welander

Handledare: Tomas Hellström

Nyckelord: Nyetablering, inträdesbarriärer, generiska strategier, teknologi, entreprenörskap

Syfte: Studiens syfte är att utifrån ett kvalitativt perspektiv undersöka hur dimensioner av den klassiska teorin om inträdesbarriärer relaterar till nyetablerade småföretagares upplevelser av etablering.

Metod: Studiens design är en kvalitativ multipel fallstudie och empirisk datainsamling har inhämtats genom intervjuer. Genom att tillämpa en abduktiv ansats kompletteras den teoretiska referensramen, för att genom formen för pattern matching studera huruvida teori och empiri överensstämmer.

Teoretiska perspektiv: Den teoretiska referensramen utgår från grundläggande klassiska teorier gällande inträdesbarriärer, vilka involverar strategiska och strukturella barriärer. Vidare kompletteras den teoretiska referensramen av teorier gällande kritiska förhållningssätt, generiska strategier, teknologisk utveckling samt kognitiva aspekter.

Empiri: Urvalet utgörs av nyetablerade småföretagare vilka har etablerat sig på en marknad inom tidsramen av två år. Det empiriska materialet baseras på respondenternas upplevelser vilket ligger till grund för studiens empiriska underlag.

Resultat: Studiens resultat bidrar till analytisk generaliserbarhet som belyser hur de olika dimensionerna av den klassiska teorin upplevs av respondenterna. Resultatet visar att flertalet barriärer mot etablering inte upplevs som hindrande med undantag av kapitalkrav och marknadsföringsproblematik. Teknologiska- och specifika kognitiva aspekter upplevs som relevanta faktorer vilka har påverkat etableringsmöjligheterna för dagens företagsklimat. Slutligen konstaterades även vikten av nätverk och stödfunktioner vid etablering som upplevda faktorer i samband med etablering.

Title: *Entrants perceptions of barriers to entry - a qualitative perspective on classical theory*

Seminar date: 12 january 2017

Course: FEKH19

Authors: Andreas Christensson, Fredrik Grotte, Fabian Lundberg, Amanda Welander

Advisor: Tomas Hellström

Key words: Entry, barriers to entry, generic strategies, entrepreneurship, technology

Purpose: The purpose of the study is to, in a qualitative manner, research how dimensions of classical theory of barriers to entry relates to entrants perceptions of market entry.

Methodology: The study is designed as a multiple case study, where empirical data has been gathered through interviews. By applying an abductive, partially explorative, approach, the theoretical frame of reference is complemented through the frame of pattern matching, to study whether theory and empiricism correlate.

Theoretical perspective: The theoretical frame of reference is based on foundational classic theories regarding barriers to entry, which involves strategic and structural barriers. Furthermore, the theoretical frame of reference is complemented by theories regarding critical points of view, technological advancements, and cognitive aspects.

Empirical foundation: The selection consists of entrants that have entered a market within two years. The material highlights the perceptions of the respondents, which lays as foundation for the empirical material of the study.

Conclusions: The study has resulted in a contribution by analytical generalization, which highlights how the different dimensions of classical empiricism is perceived by the respondents. The result shows that most barriers to entry is not perceived, with exception of financial capital, and problems regarding marketing. Technology and specific cognitive aspects are perceived as relevant factors that have influenced the possibilities of entry in the business climate of today. Finally, the importance of networks and supportive functions, are established as relevant.

Innehållsförteckning

| | |
|--|----|
| 1.0 Introduktion..... | 7 |
| 1.1 Praktisk och teoretisk bakgrund..... | 7 |
| 1.2.1 Avgränsning..... | 9 |
| 1.3 Syfte..... | 11 |
| 1.4 Frågeställning..... | 11 |
| 2.0 Teoretiskt ramverk..... | 12 |
| 2.1 Inledande teoridiskussion..... | 12 |
| 2.2 Klassisk teori - strukturella och strategiska inträdesbarriärer..... | 13 |
| 2.2.1 Bains teori om inträdesbarriärer..... | 13 |
| 2.2.2 Porters teori om inträdesbarriärer..... | 14 |
| 2.3 Generiska strategier..... | 14 |
| 2.4 Kompletterande teori och kritiska perspektiv..... | 15 |
| 2.5 Teknologisk utveckling i förhållande till inträdesbarriärer..... | 16 |
| 2.6 Kognitiva aspekter vid etableringsbeslut..... | 17 |
| 2.7 Sammanfattning av teoretiskt ramverk..... | 19 |
| 3.0 Metod..... | 21 |
| 3.1 Forskningsdesign..... | 21 |
| 3.1.1 Multipel fallstudie..... | 21 |
| 3.1.2 Pattern matching..... | 21 |
| 3.2 Forskningsansats..... | 22 |
| 3.3 Urval..... | 23 |
| 3.4 Beskrivning av forskningsinstrument..... | 27 |
| 3.5 Beskrivning av tillvägagångssätt..... | 27 |
| 3.6 Beskrivning av dataanalys..... | 28 |
| 3.7 Studiens validitet och reliabilitet..... | 29 |
| 4.0 Resultat..... | 31 |
| 4.1 Beskrivning av fallföretag..... | 31 |
| 4.1.1 Brantu..... | 31 |
| 4.1.2 Rescued Fruits..... | 31 |
| 4.1.3 Midnight Hub..... | 32 |
| 4.1.4 Björkström Robotics..... | 32 |
| 4.1.5 Caliente..... | 32 |
| 4.1.6 Luckan..... | 33 |
| 4.1.7 Anonym Budfirma..... | 33 |

| | |
|---|----|
| 4.2 Sammanfattning av data och dataanalys..... | 33 |
| 4.2.1 Upplevda klassiska inträdesbarriärer | 33 |
| 4.2.2 Mindre betydande klassiska inträdesbarriärer | 39 |
| 4.2.3 Vikten av differentieringsstrategi..... | 41 |
| 4.2.4 Teknologiska aspekter..... | 44 |
| 4.2.5 Kognitiva aspekter..... | 46 |
| 4.2.6 Ytterligare faktorer | 50 |
| 5.0 Diskussion | 56 |
| 5.1 Sammanfattning av huvudresultat | 56 |
| 5.2 Tolkning av resultat | 58 |
| 5.2.1 Nyetablerade småföretagares upplevelser av klassiska inträdesbarriärer | 59 |
| 5.2.2 Diskrepansen mellan klassisk teori och småföretagares upplevelser av nyetablering | 60 |
| 6.0 Slutsats | 63 |
| 7.0 Generaliserbarhet och eventuella brister | 64 |
| 8.0 Framtida forskning | 64 |
| 9.0 Källförteckning | 66 |
| 9.1 Tryckta källor..... | 66 |
| 9.2 Digitala källor | 70 |

Förord

Vi vill rikta ett tack till medverkande personer i studien vars deltagande och engagemang har möjliggjort denna uppsats. Vi vill speciellt tacka de respondenter som vi har intervjuat, vars bidrag är centrala för de slutsatser som studien har mynnat ut i. Utan era öppna svar och er tid hade studien inte kunnat genomföras.

Vi vill även tacka vår handledare Tomas Hellström, vars konstruktiva kritik har varit värdefull under studiens genomförande.

Med det önskar vi er trevlig läsning.

1.0 Introduktion

1.1 Praktisk och teoretisk bakgrund

Med utgångspunkt i dagens företagsklimat, syftar denna uppsats till att behandla problemet kopplat till att klassisk teori (Se Bain 1956, Porter 1980) förespråkar att inträdesbarriärer hindrar nyetablering, samtidigt som andelen mindre företag ökar i praktiken. De aspekter av problemet som är intressanta att studera är förknippade med huruvida den klassiska teorin upplevs påverka nyetablering under dagens förhållanden, samt om det finns aspekter utöver vad som förespråkas av den klassiska teorin som upplevs påverka.

Startupsektorns karaktär i dagens företagsklimat lyfts fram i DI Digital, genom en artikel som framhåller att kapitalinvesteringarna nästan har fördubblats sedan förra året: *“Sydsvenska startupbolag slår kapitalrekord. Hittills i år uppgår riskkapitalinvesteringarna i skånska onoterade innovativa teknikbolag till 1,1 miljarder kronor”* (DI Digital 2016). Statistik från myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser ger indikationer om denna ökning av andelen nyetablerade företag, som uppgick till två procent under andra kvartalet 2016 jämfört med samma period föregående år (Tillväxtanalys 2016). Trenden av ökad nyetablering av framför allt småföretag påvisas av statistik från SCB, som pekar på att andelen anställda inom mindre företagsformer har ökat under senare år (SCB 2016). Småföretag med färre än 50 anställda (SCB 2016), utgjorde år 2015 99.4% av Sveriges totala företag och därmed den vanligaste företagsformen i Sveriges näringsliv (Ekonomifakta 2016). Inom ramen för gruppen denna siffra utgjordes vidare 22.6% av mikroföretag, vilka definieras som företag med färre än tio anställda, och 73.8% av enmansföretag, medan småföretag med fler än tio anställda enbart stod för tre procent av den totala andelen (Ekonomifakta 2016). År 2014 uppgick andelen nyetablerade svenska företag totalt till hela sex procent (SCB 2014).

Samtidigt som det finns indikationer om att nyetableringen ökar, beskriver klassiska teorier om inträdesbarriärer (Se Bain 1956, Porter 1980) hur det finns hinder som försvårar för nya aktörer att etablera sig på en marknad. Bain kan betraktas som upphovsman till teorin som lyfter fram de strukturella och strategiska barriärer som på olika sätt kan motverka nyetablering (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer 2013). Det teoretiska området som behandlar nyetablering har senare utökats bland annat av Porters (1980) klassificering av inträdesbarriärer inom ramen för modellen *five forces*, vilken lyfter fram etableringshinder i form av skalfördelar, produktdifferentiering, kapitalkrav, byteskostnader, tillgång till distributionskanaler, kostnadsfördelar hos nuvarande aktörer samt statliga regleringar. Porter gör ingen indelning av dessa hinder i strukturella respektive strategiska barriärer, men de olika hindren kan huvudsakligen kopplas till strukturell problematik. Med klassisk teori avses i denna studie de perspektiv som presenteras av Bain (1956), i egenskap av upphovsman, samt Porter, grundat på hans tongivande och frekvent citerade (Se Mintzberg 1987, Dyer & Singh 1998, Teece, Pisano & Shuen 1997) forskning på området.

Senare perspektiv på inträdesförutsättningar har såväl kompletterat som kritiserat den klassiska teori som Bain (1956) och Porter (1980) kan betraktas som representanter för. Simon (2005) menar att det finns aspekter i praktiken som inte överensstämmer med den grundläggande teorin. Vidare påpekar Markman och Waldron (2014) att mikroaktörer agerar annorlunda vid nyetablering än större företag och att detta inte har studerats tillräckligt i tidigare forskning. Pehrsson (2009) i sin tur ger sitt bidrag genom att presentera en modell som integrerar inträdesbarriärer och val av strategi. Som ett ytterligare perspektiv lyfter Yang, Lee och Lee (2013) fram aspekten att teknologisk utveckling har skapat en mättnad inom ICT-branschen vilket har sänkt inträdesbarriärer, vilket rimligtvis är en relevant faktor att ta hänsyn till grundat på dagens teknologiska utveckling. Även om de inträdesbarriärer som beskrivs av Bain (1956) och Porter (1980) är teoretiskt beprövade, så motsäger den ökande nyetableringen att de hinder som förespråkas i teorin i större grad upplevs som hindrande i praktiken.

Vidare har studier om inträdesbarriärer tidigare företrädesvis varit av kvantitativ karaktär (Se Bain 1956, Porter 1980) och resulterat i bidrag som är normativa, det vill säga syftar till att uppnå generaliserbarhet, vilket belyser ett behov av att vidare undersöka fenomenet kvalitativt. Detta behov

påpekas av Simon (2005) som framhåller att etableringsprocessen bör studeras kvalitativt. Även Hitt, Gimeno och Hoskinsson (1998) samt Herrmann (2005) menar att det inom strategic management är viktigt att integrera den kvalitativa och subjektiva aspekten i forskningen, på grund av områdets ökande komplexitet. Eftersom nyetablering inte kan frikopplas från hur enskilda entreprenörer agerar och tänker (Baron 1998, Ireland, Hitt, Camp & Sexton 2001, Fini, Grimaldi, Marzocchi & Sobrero 2012) framstår det som centralt att studera entreprenörers upplevelser av inträde på nya marknader. Dessa aspekter tillsammans med den övervägande kvantitativa forskningen pekar därmed på behovet att komplettera den traditionella, normativa teorin med ytterligare kvalitativa perspektiv av deskriptiv karaktär, det vill säga beskrivande, utifrån individuella upplevelser. Tidigare studier av entreprenörskap och kognitiva faktorer påvisar bland annat riskfaktorer (Se Morgan & Sisak 2016), rädsla för misslyckanden (Se Caccoitti, Hayton, Mitchell & Hiazitzoglu 2016), och social kompetens (Se Baron & Markman 2003) som aspekter vilka påverkar entreprenörskap och nyetablering.

Mot bakgrund av att den klassiska teorin om inträdesbarriärer gör anspråk på att beskriva hindrande omständigheter för nya aktörer, samtidigt som andelen nya företag i praktiken ökar, finns det ett teoretiskt problem som medför att det är intressant att studera fenomenet vidare. Detta problem grundar sig i att den typ av etableringsbeslut som teorin bygger på sannolikt har förändrats på grund av olika utvecklingstendenser, såsom den teknologiska utveckling som Yang et al. (2013) belyser, samt företags dynamiska karaktär. Dagens ökande nyetablering, av framför allt mindre företag, påvisar behovet av att vidare studera hur entreprenörer inom denna typ av företag upplever de klassiska barriärerna i praktiken, om det finns hinder som inte upplevs påverka etablering, samt om det finns ytterligare faktorer som kan påverka.

1.2.1 Avgränsning

Det empiriska urvalet har på grund av den övervägande andelen mindre företag i Sveriges näringsliv avgränsats till nyetablerade företag inom ramen för gruppen småföretag, och för att kunna analysera mönster har en vidare avgränsning gjorts till företag med färre än tio anställda. Den teoretiska relevansen hos urvalet motiveras mot bakgrund av Markman och Waldrons (2014)

resonemang gällande behovet av ytterligare studier av mindre företags agerande. Även Karakaya och Stahl (1989) påpekar vikten av att studera inträdesbarriärer i förhållande till företags varierande karaktär, vilket ytterligare påvisar relevansen av att komplettera tidigare studier av större företag (Se Bain 1956, Porter 1980) med nya perspektiv kopplade till mindre aktörer.

Med nyetablering avses i denna studie det stadie i etableringsprocessen då företaget börjar verka på en marknad. Tidsmässigt har urvalet avgränsats till företag som inom fem år har etablerats eller kommer att etableras, då studier har visat att det kan ta mellan fem till tio år för nya aktörer att uppnå en konkurrenskraftig position på marknaden (Geroski 1995). Då det finns en högre reliabilitet i att utgå från företag som befinner sig nära etableringsbeslutet har urvalet för följande studie dock ytterligare begränsats till småföretagare som inom två år har etablerats. Företagen är med avseende på var de befinner sig i etableringsprocessen således en homogen grupp men återfinns inom skilda branscher, vilket är en relevant utgångspunkt då vi på grund av osäkerhet om påverkande faktorer anser det för avgränsat att enbart undersöka en bransch. De studerade företagen är verksamma på den svenska marknaden inom såväl tillverknings- som tjänstesektorn, och utgörs av prisjämförelsesajten Brantu, musteriet Rescued fruits, spelstudion Midnight hub, mjukvaruutvecklaren Björkström robotics, dryckestillverkaren Caliente, IT-bolaget Luckan, samt en budfirma där respondenten har valt att vara anonym.

Det breda branschurvalet innebär att studien antar designen av en multipel fallstudie, men syftar inte till att kunna göra direkta jämförelser mellan de olika företagen. Istället motiveras urvalet och studiens design av att det möjliggör för att på ett brett plan undersöka mönster och beskriva relevanta aspekter för att komplettera den klassiska, normativa teorin. I syfte att studera hur klassisk teori upplevs följer studien vidare formen för pattern matching, med utgångspunkt i en preliminär teoretisk modell. För att även kunna upptäcka och beskriva eventuella ytterligare aspekter som upplevs påverkande vid etablering, har modellen dock reviderats grundat på centrala tendenser i det empiriska materialet. Studiens ansats är därmed abduktiv med explorativa drag, vilket återspeglas i att de teman som har avgränsats genom den teoretiska referensramen undersöks, revideras och beskrivs utifrån empiriska mönster.

Den kvalitativa ansatsen öppnar för en analytisk nivå som flyttar fokus från en rationell företagsnivå till ett kognitivt och beteendemässigt individplan. På detta sätt ger studien upphov till ett bidrag som är av deskriptiv karaktär vilket kan komplettera existerande teori. Utfallsrummet inom det observerade mönstret kan även belysa aspekter som kan bidra till ökad förståelse vid framtida etableringsbeslut.

1.3 Syfte

Studiens syfte är att utifrån ett kvalitativt perspektiv undersöka hur dimensioner av den klassiska teorin om inträdesbarriärer relaterar till nyetablerade småföretagares upplevelser av etablering. Den deskriptiva analysen syftar till att komplettera den mer normativa, klassiska teorin, samt bidra till ökad förståelse för etableringsbeslut.

1.4 Frågeställning

- Hur upplever nyetablerade småföretagare de inträdesbarriärer som förespråkas av den klassiska teorin?
- Vad är diskrepansen mellan den klassiska, normativa teorin och småföretagares upplevelser av nyetablering i dagens företagsklimat?

2.0 Teoretiskt ramverk

2.1 Inledande teoridiskussion

I följande kapitel presenteras den teoretiska referensram som i samspel med empiriskt material har legat till grund för diskussion av studiens frågeställning. Litteraturgenomgången är strukturerad utifrån fem teman, vilka är centrala för uppsatsens disposition och utgörs av strukturella barriärer, strategiska barriärer, företags strategi, teknologiska aspekter samt kognitiva aspekter. Teorikapitlets inledande avsnitt, vilket behandlar strukturella- och strategiska barriärer simultant, är en genomgång av de klassiska teoretiska perspektiv på inträdesbarriärer som Bain (1956) och Porter (1980) i denna studie betraktas som representanter för. Denna genomgång är relevant för att belysa de grundläggande perspektiv på inträdesbarriärer som i enlighet med studiens syfte är centrala att studera utifrån ett kvalitativt perspektiv. Som ett tillägg till dessa teman följer även ett avsnitt som presenterar kompletterande och kritiska perspektiv på inträdesbarriärer, vilka främst är väsentliga för att ytterligare belysa studiens problemområde kopplat till huruvida den klassiska teorin är förankrad i dagens företagsklimat.

I ett nästa steg behandlas temat som avser företags val av strategi, vilket i huvudsak presenterar Porters (1980) klassiska definition av generiska strategier. Relevansen av detta avsnitt grundas i behovet att integrera val av strategi och inträdesbeslut, vilket bland annat framhålls av Pehrsson (2009). Som ytterligare kompletterande synsätt på inträdesbarriärer avslutas kapitlet med en teorigenomgång av de teman som behandlar den teknologiska utvecklingens påverkan på inträdesbarriärer, samt forskning gällande kognitiva aspekter kopplade till entreprenörskap och nyetablering. Studier kopplade till teknologisk utveckling framhåller inträdesbarriärers minskande vikt, vilket är ett relevant perspektiv att ta hänsyn till grundat på att teknologiska företag inkluderas i denna studies urval. En förståelse för kognitiva aspekter kopplade till hur entreprenörer agerar i samband med nyetablering är slutligen central för genomförandet av denna studie, då syftet är kopplat till entreprenörers upplevelser av inträdesbarriärer.

2.2 Klassisk teori - strukturella och strategiska inträdesbarriärer

2.2.1 Bains teori om inträdesbarriärer

Bain (1956) presenterade, grundat på en studie av tjugo olika tillverkande branscher och dess förutsättningar, den grundläggande klassiska definitionen av inträdesbarriärer som denna studie syftar till att kvalitativt studera. Som ett resultat av studien utvecklade Bain teorier gällande hur såväl marknadens struktur, i form av strukturella barriärer, som strategiska barriärer skapade av etablerade aktörer kan hindra och försvåra för nya aktörer att etablera sig på en marknad. Strukturella barriärer delas enligt Bains resonemang in i tre kategorier, varav den första beskriver hur etablerade aktörers kontroll av essentiella resurser försvårar för nya aktörers etablering. Nästa kategori beskriver skalfördelar som ett hinder genom att redan etablerade aktörer, på grund av storskalig verksamhet, har kostnads- eller marknadsfördelar. Slutligen utgörs den tredje kategorin av hinder relaterade till marknadsföringsfördelar hos etablerade aktörer, vilket innebär att nya aktörer vid etablering behöver spendera mer på marknadsföring för att förvärva kunder, återförsäljare och distributörer. De medvetna strategier som strategiska barriärer utgörs av kan vidare ta sig uttryck genom prisförändringar eller kapacitetsjusteringar, vilka syftar till att försvåra eller förhindra nya aktörers etablering.

Vidare relaterar Bain (1956) definitionen av inträdesbarriärer till tillstånden *blockaded-*, *deterred-* respektive *accommodated entry*, vilka kan råda på en marknad vid inträde av nya aktörer och därmed är relevanta att beakta i förhållande till inträdesbarriärer. *Blockaded entry* beskriver ett marknadstillstånd där de strukturella barriärerna är så höga att befintliga aktörer inte behöver agera strategiskt i syfte att avskräcka nya aktörer från etablering, och kan exempelvis bero på höga produktionskostnader eller kapitalkrav som begränsar lönsamheten. *Deterred entry* råder på marknader där det däremot är lönsamt för befintliga aktörer att använda sig av strategiska barriärer i syfte att hindra nyetablering. Slutligen beskriver *accommodated entry* ett marknadstillstånd där strukturella inträdesbarriärer är låga, vilket exempelvis kan bero på snabbt stigande efterfrågan, och medför att marknadens karaktär varken hindrar nyetablering eller lägger grunden för lönsam användning av strategiska barriärer.

2.2.2 Porters teori om inträdesbarriärer

Som ett efterföljande perspektiv till Bains (1956) teori bidrog Porter (1980) med en klassificering av inträdesbarriärer, vilken utvecklar den tidigare forskning som i denna studie betraktas som klassisk teori. Klassificeringen består av hinder grundade på skalfördelar, produktdifferentiering, kapitalkrav, byteskostnader, tillgång till distributionskanaler, kostnadsfördelar hos befintliga aktörer, samt statliga regleringar. Porter (1980) gör ingen direkt koppling av sin klassificering till Bains (1956) indelning i strukturella och strategiska inträdesbarriärer, men de hinder Porter beskriver kan relateras huvudsakligen till marknadsens strukturella hinder. Inträdesbarriärer som uppkommer på grund av skalfördelar innebär att etablerade aktörer har fördelar i produktionsvolym, medan produktdifferentiering beskriver befintliga aktörers fördelar grundade på kundlojalitet, marknadsföring och marknadsökning. Kapitalkrav kan vidare utgöra en inträdesbarriär grundat i branschens krav på höga initiala investeringar. Byteskostnader i sin tur innebär att det för kundens del kan finnas kostnader förknippade med att övergå från en etablerad leverantör till en ny, vilket ställer krav på den nya aktören för att ta marknadsandelar. Vidare kan inträdesbarriärer uppkomma på grund av etablerade aktörers överlägsna tillgång till såväl fysiska som IT-baserade distributionskanaler, samt kostnadsfördelar grundade i bland annat patent, geografisk marknad eller tekniska fördelar. Slutligen kan statliga regleringar verka hindrande för nyetablering och vara gynnsamma för etablerade aktörer (Porter 1980).

2.3 Generiska strategier

De klassiska inträdesbarriärerna har i ett antal studier undersökts i förhållande till strategi. Pehrsson (2009) ger förslag på en modell vilken integrerar barriärer och strategival som påverkande faktorer av etableringsmöjligheter för nya aktörer. Modellen inkluderar Porters teori om inträdesbarriärer som en faktor vid nyetablering, men fokus läggs även på nya aktörers val av strategi i förhållande till marknadsens tidsmässiga utveckling. Slutligen belyser modellen även den etablerade aktörens val av strategi, som en tredje faktor vilken kan påverka etablering av nya aktörer. Även De Castro och Chrisman (1995) lyfter fram behovet av att analysera strategi i förhållande till inträdesbeslut i syfte att förstå helheten.

Grundat i perspektivet att ett strategiskt perspektiv kan bidra till analysen av inträdesbarriärer inkluderas Porters (1980) traditionella definition av generiska strategier i studiens teoretiska ramverk. Strategierna utgörs av kostnadsledarskap, differentierings- samt fokuseringsstrategi, och beskriver olika metoder för positionering. Kostnadsledarskap innebär en effektivisering av organisationens samtliga aktiviteter i syfte att minimera kostnader, och associeras ofta med skalekonomier då strategins lönsamhetspotential ökar med fler marknadsandelar. En differentieringsstrategi innebär istället att viss aspekt av en produkt utvecklas och lyfts fram i syfte att skapa högre värde än konkurrerande erbjudanden. Fokusering i sin tur är en variant av differentiering, vilken innebär att företag utformar sin produkt efter ett specificerat, avgränsat kundsegment (Porter, 1997).

2.4 Kompletterande teori och kritiska perspektiv

Den grundläggande teori om förutsättningar för marknadsinträde som framförs av Bain (1956) och Porter (1980) möjliggör för ett övergripande perspektiv på hinder för nyetablering. I syfte att skapa ytterligare förståelse för behovet av att studera den klassiska teorins praktiska relevans, är det dock centralt att lyfta fram perspektiv som såväl har kritiserat som gett förslag till vidareutveckling av de grundläggande teoretiska begreppen.

Karakaya och Stahl (1989) lyfter fram behovet av kompletterande perspektiv, utifrån en studie som påvisar att ingen av de faktorer som Porter nämner har en generell större påverkan än övriga faktorer, utan vikten av dem varierar beroende på typ av bransch, marknad eller företag. Effekten av inträdesbarriärer kritiseras vidare av Robinson och McDougall (2001), som belyser hur differentieringsstrategier möjliggör för etablering enligt andra principer än tidigare omnämnda.

Markman och Waldron (2014) bidrar i sin tur med det resonemang som är relevant för denna studies urval av mindre företag, genom att belysa att företags storlek i förhållande till inträdesbarriärer inte har diskuterats tillräckligt i tidigare forskning. De lyfter fram att mikroaktörer agerar annorlunda vid nyetablering än större etablerade företag, vilket medför att större och mindre aktörer inte utgör direkta konkurrenter, utan snarare kan betraktas som komplement. Samtidigt bidrar

Klapper, Laeven och Rajan (2006) till kritiken genom att diskutera hur nyetablering från entreprenöriella aktörer snarare bidrar till tillväxt av marknadsekonomin inom en bransch, vilket är gynnsamt för samtliga aktörer.

Vidare kritiserar Simon (2005) tidigare studier av strategiska handlingar från etablerade aktörer, såsom prisförändringar, genom att belysa att incitamenten för strategiska handlingar varierar beroende på företags ålder och erfarenhet, affärsmässig bredd och marknadsspridning, samt marknadskoncentration. Bertrand och Kramarz (2001) samt Claser och Schleifer (2002) ger sitt bidrag till teorin genom att diskutera statliga regleringar, vilket utgör en av de aspekter Porter nämner. Claser och Schleifer menar att denna typ av regleringar snarare än hindrande kan vara gynnsamma för aktörer som avser att etablera sig. De belyser hur lägre krav för uppstart, statliga finansiella bidrag, eller juridiskt skydd mot vissa marknadstyper är gynnsamt för nya aktörer. Bertrand och Kramarz (2001) presenterar empiriska data som korrelerar med Djankov, La Porta, Lopez-de-Silanes och Shleifers (2002) studie, vilken belyser att länder med gynnsamma regleringar för nyetablering uppvisar ett starkt samband med villighet att starta nya företag. Djankov et al. (2002) visar även att utvecklade länder har bättre förutsättningar för gynnsam reglering av företagande.

Grundat på de efterföljande perspektiv på inträdesförutsättningar som kompletterar Bains och Porters tidigare resonemang, konstaterar vi att de tidigare teorierna beskriver inträdesförutsättningar på en förhållandevis övergripande nivå, medan nyare teorier ser till ytterligare aspekter och den föränderliga kontext som aktörer verkar i. Då samtliga nämnda kompletterande perspektiv utgår från kvantitativa studier, krävs det dock ytterligare förståelse för nyetableringens komplexitet utifrån ett kvalitativt perspektiv.

2.5 Teknologisk utveckling i förhållande till inträdesbarriärer

En utveckling på global nivå har förändrat marknader och branscher till att grunda sig i teknologi och teknologiska förmågor (Sambamurthy, Bharadwaj & Grover 2003). Yang, Lee och Lee (2013) förklarar hur en ökad tillgång till informationsteknologi har förändrat förutsättningar för marknader genom att sänka inträdesbarriärer och därmed påverka

etableringsmöjligheter. Detta perspektiv påvisar relevansen av att inkludera en teknologisk aspekt vid studier av hur nyetablering upplevs i dagens företagsklimat. Även Hsieh och Tsai (2007) menar att teknologi har potential att underlätta för nya aktörer i samband med etablering, men att det ställs krav på företag att koordinera interna teknologiska funktioner för att uppnå fördelar. Sambamurthy et al. (2003) framför ett liknande resonemang gällande att det på grund av teknologiska utvecklingstendenser ställs krav på företag, såväl formella som informella, att utveckla en välfungerande IT-funktion inom företaget samt en anpassningsförmåga till den föränderliga kontext som företag agerar inom. Även Bharadwaj (2000) lyfter fram IT och teknologi som en organisatorisk förmåga vilken kan betraktas ur två olika perspektiv. Om etablerade aktörer har en stark teknologisk förmåga kan de skapa inträdesbarriärer gentemot nya aktörer för att försvåra inträde på marknaden. Om istället nya aktörer har en stark teknologisk förmåga kan de förenkla etablering på marknaden genom att överträffa redan etablerade aktörers teknologiska kunnande.

Autio menar slutligen att lansering av ny teknologi i sig möts av olika inträdesbarriärer innan den blir vedertagen (Autio 1997). Hans förklarar hur nya teknologiska idéer utvecklas inom företag och implementeras en marknad, samt hur marknadens acceptans av den nya teknologin skapar lönsamhet för företaget och påverkar marknadens teknologiska förutsättningar. Teknologi har således påverkat etableringsmöjligheter och även blivit en viktig faktor gällande utvecklingen av marknader.

2.6 Kognitiva aspekter vid etableringsbeslut

Utifrån ett mer kvalitativt perspektiv än det synsätt som forskning om inträdesbarriärer traditionellt sett utgår från, nämns individuella karaktärsdrag och kognitiva aspekter i flera studier (Se Baron & Markman 2003, Baron 1998) som faktorer vilka påverkar entreprenörskap och nyetablering.

Baserat på studiens syfte kopplat till att studera upplevelser av inträdesbarriärer, är det därmed relevant att belysa tidigare forskning om kognitiva aspekter i förhållande till nyetablering.

En av de faktorer som lyfts fram som betydelsefull för entreprenörers framgång är enligt Baron och Markman (2003) social kompetens. De beskriver social kompetens i enlighet med aspekterna social uppfattning, intrycksstyrning, social anpassningsbarhet och uttrycksfullhet. Genom att sociala förmågor är centrala i utvecklandet av relationer med bland annat leverantörer, investerare och kunder under etableringsfasen, menar Baron och Markman att social kompetens korrelerar med den finansiella framgången i företaget. Att social kompetens och entreprenöriellt tänkande är centralt för omsättning av idéer i praktiken, diskuteras även av Baron (1998), som menar att entreprenörers kognitiva processer särskiljer sig från mer konventionella sätt att tänka. Baron diskuterar hur entreprenörer, på grund av att de ofta utsätts för osäkra och komplexa situationer, tycks vara mer mottagliga för att förstå och åtgärda destruktiva tankesätt och kan därmed bättre värdera potentialen i möjligheter och strategier. Hatala (2005) bidrar vidare till teorin om kognitiva aspekter genom att belysa hur entreprenörers tänkande även kan agera hinder för etablering. Aspekter såsom bristande självförtroende, personliga problem, samt bristande förmåga är kognitiva aspekter vilka enligt Hatala (2005) negativt kan påverka entreprenörers etableringsmöjligheter.

Village, Salustri och Neumann (2013) belyser vidare begreppet kognitiv kartläggning, vilket innebär att människor utvecklar en förståelse för hur informationshantering och beslutsfattande sker. Om det finns en sådan förståelse kan entreprenörer involvera perspektiv på mänskliga faktorer och kognitiva aspekter i sin strategi och styrning. Att i ett tidigt stadium av etableringsprocessen involvera mänskliga faktorerers påverkan på strategi och styrning kan i sin tur bidra till en gynnsam utveckling och högre lönsamhet. Relaterat till denna kognitiva aspekt beskriver även Arenius och Minniti (2005) hur en medvetenhet kring individers subjektiva tankar möjliggör för bättre förståelse av etableringsprocesser och entreprenörskap. Arenius och Minniti (2005) samt Hmielski och Baron (2009) lyfter dock fram att kognitiva aspekter handlar om subjektiva tolkningar och är därför problematiskt att studera på en generell nivå, vilket bör tas i beaktande vid studier inom ämnet.

Rädslan för att misslyckas är slutligen en kognitiv aspekt som kan påverka entreprenörers motivation. Cacciotti et al. (2016) har studerat fenomenet kvalitativt och menar att denna typ av osäkerhet kan ha såväl hämmande som motiverande effekt för entreprenörskap. Även Morgan och Sisak (2016) menar att det finns ett samband mellan uppfattad risk och vilja att etablera sig som entreprenör, och påpekar att det i vissa fall kan finnas en korrelation mellan upplevt risktagande och motivation. Cacciotti et al. (2016) klassificerar individers källor till rädsla för att misslyckas i olika faktorer såsom ekonomisk säkerhet, personlig förmåga, förmåga att finansiera satsningen och potentialen i idén. När entreprenörer förflyttar sig mellan de olika stadierna i etableringsfasen uppkommer ständigt nya problem. Dessa problem, tillsammans med rädslan för att misslyckas, gör att många entreprenörer upplever en påfrestande situation och en känsla av att själva bära ansvaret för företagets misslyckanden. Gällande relationen mellan rädslan för att misslyckas och förmågan att attrahera finansiellt kapital, poängterar Cacciotti et al. (2016) att bristande kapacitet och låg sannolikhet att erhålla finansiellt kapital för att starta eller upprätthålla satsningen, utgör en källa för osäkerhet. Denna typ av kognitiva aspekter kan alltså betraktas som hinder för entreprenörer vid inträde på nya marknader.

2.7 Sammanfattning av teoretiskt ramverk

Sammanfattningsvis utgörs alltså de klassiska inträdesbarriärer som studien syftar till att kvalitativt undersöka utifrån småföretagares upplevelser, av Bains (1956) och Porters (1980) teoretiska bidrag. Om den klassiska teorin överensstämmer med respondenternas upplevelser innebär det alltså att påverkan av olika typer av strukturella och strategiska barriärer upplevs som hindrande vid etablering. Genom de kompletterande och kritiserande perspektiv som har presenterats, samt genomgången av teori kopplad till teknologi och kognitiva aspekter, har en teoretisk grund lagts för att även analysera andra barriärer än de klassiska som kan upplevas påverka etableringen. Det teoretiska ramverkets huvudsakliga teman, vilka är centrala för uppsatsens disposition, sammanfattas genom den preliminära teoretiska modellen nedan. Modellen sammanfattar de strukturella och strategiska barriärer som förespråkas av den klassiska teorin, samt det teoretiska ramverkets huvudsakliga perspektiv kopplade

till generiska strategier, teknologiska- och kognitiva aspekter. Modellens syfte är att skapa sammanhang i den teoretiska bakgrunden och utgöra utgångspunkt för studiens abduktiva utgångspunkt.

| |
|---|
| <u>Klassiska teorins strukturella barriärer</u> Bain: Tillgång till essentiella resurser, skalfördelar, marknadsföringsfördelar. Porter: Skalfördelar, produktdifferentiering, kapitalkrav, byteskostnader, tillgång till distributionskanaler, kostnadsfördelar hos befintliga aktörer, statliga regleringar |
| <u>Klassiska teorins strategiska barriärer</u> Prisförändringar Kapacitetsjusteringar |
| <u>Företags strategi</u> Generiska strategier |
| <u>Teknologiska aspekter</u> Global förändring Informationstillgänglighet Lansering av ny teknologi |
| <u>Kognitiva aspekter</u> Social kompetens Kognitiva aspekters negativa påverkan Förståelse för kognitiva aspekter Osäkerhet och risk |

Figur 1. Preliminär teoretisk modell

3.0 Metod

I följande kapitel presenteras studiens forskningsdesign och vald forskningsansats. Därefter görs en genomgång av det urval som har legat till grund för insamling av empiriskt material och den metod som har tillämpats. I efterföljande avsnitt beskrivs studiens praktiska tillvägagångssätt samt dataanalysens genomförande. Metodkapitlet avslutas med en diskussion av studiens validitet, reliabilitet, samt en kritisk metodreflektion i syfte att bidra till ökad tillförlitlighet och transparens.

3.1 Forskningsdesign

3.1.1 Multipel fallstudie

Studier inom företagsekonomisk forskning tenderar att förändras mer mot multipel fallstudiedesign (Bryman & Bell 2013), vilken kan ställas mot den klassiska tvärsnittsdesignen. Enligt Bryman och Bell (2013) innebär multipel fallstudiedesign att forskarna fokuserar på de olika fallen och dess unika kontext för att skapa en förståelse för likheter och skillnader. Denna studie är utformad som en multipel fallstudie, men syftar inte till att göra direkta jämförelser mellan företagen, utan avser att undersöka om det finns mönster i respondenternas upplevelser grundat i deras unika kontexter. Genom att belysa aspekter från olika branscher möjliggörs för att deskriptivt analysera såväl övergripande mönster som aspekter kopplade till detaljnivå.

3.1.2 Pattern matching

För att kunna studera hur den klassiska teorin upplevs i praktiken utgår studien från pattern *matching*, utifrån de fem teman som har avgränsats genom det preliminära

teoretiska ramverket. För att utifrån empirin kunna upptäcka ytterligare tendenser, vilka har upplevts som påverkande under etableringen, lämnades modellen öppen för revidering. Yin (2009) beskriver *pattern matching* som en metod för att studera ett empiriskt mönster ställt mot ett av teorin antaget mönster. Om mönstret inte överensstämmer ändras fokus för att försöka identifiera och förklara de avvikelser som har observerats. Utifrån studiens teoretiska ramverk skapades som tidigare nämnts en modell för att såväl avgränsa det teoretiska omfånget som förtydliga vilka aspekter vi avsåg att studera. Modellen utgörs av studiens fem huvudteman som är kopplade till strukturella barriärer, strategiska barriärer, företags strategi, teknologiska aspekter samt kognitiva aspekter. De teman som konkretiseras genom det teoretiska ramverket har därmed varit centrala för uppsatsens disposition och insamling av empiri, men har inte begränsat möjligheten att upptäcka ytterligare kategorier som är av vikt för problemområdet, då modellen lämnades öppen för revidering.

3.2 Forskningsansats

Grundat i studiens syfte, att studera hur den klassiska teorin om inträdesbarriärer upplevs av nyetablerade småföretagare, konstaterades att en kvalitativ forskningsmetod har högst relevans. Valet av kvalitativ forskningsmetod grundas i syftet att besvara frågeställningarna genom att förstå bakomliggande tankar och mening, vilket Bryman och Bell (2013) lyfter fram som avsikten med kvalitativ forskning. För att skapa en djupgående förståelse för studieområdet har vi vidare utgått från en hermeneutisk epistemologi, vilket av Bryman och Bell (2013) beskrivs som en tolkande utgångspunkt i förståelsen av den sociala verkligheten. Eftersom avsikten har varit att studera upplevelser är människors tankar och agerande centralt, vilket gör valet av en hermeneutisk utgångspunkt relevant. Vi har även valt att tillämpa en konstruktionistisk ståndpunkt, vilket innebär att företeelser och deras mening skapas av sociala aktörer i samverkan med varandra (Bryman & Bell 2013). Baserat på avsikten

att studera upplevelser, är denna ståndpunkt relevant, då vi menar att respondenternas verklighetsuppfattning skapas i samverkan med andra aktörer i en social föränderlig kontext.

Inom ramen för den kvalitativa metoden har studien genomförts utifrån en abduktiv ansats, vilket Alvesson och Skoldberg (2008) beskriver som att den teoretiska referensramen omformas och revideras grundat på insamlad empiri. Den abduktiva ansatsen har därmed explorativa drag för att möjliggöra identifiering av nya mönster i studiens empiriska material. Studien utgick från en grundläggande teoretisk referensram, men baserat på vad det empiriska materialet påvisade upplevdes ett behov av att komplettera och revidera referensramen i syfte att tydligare kunna koppla det empiriska materialet till teorin. Främst upplevdes ett behov av att utveckla den teoretiska bakgrunden relaterad till kognitiva och teknologiska aspekter, då närvaron av och karaktären hos dessa aspekter i respondenternas etableringsprocesser ytterligare tydliggjordes under studiens gång. Även det preliminära teoretiska ramverket reviderades i enlighet med de tendenser som påvisades i empirin, genom tillägg av temat *ytterligare faktorer*. Syftet med denna revidering var att utifrån empirin studera ytterligare faktorer som upplevs påverka etableringen, det vill säga diskrepansen mellan klassisk teori och individuella upplevelser.

3.3 Urval

Grundat i det observerade teoretiska problemet, kopplat till teoretiska förklaringar gällande inträdesbarriärer i förhållande till en kraftig ökning av mindre företag i praktiken, har nyetablerade småföretagare ansetts relevanta att studera. Inom populationen har en avgränsning gjorts till företag med färre än tio anställda, vilka har etablerats på en ny marknad någon gång de senaste två åren. Valet av mindre företag motiveras teoretiskt genom tidigare diskuterade perspektiv som framhåller behovet av studier av mindre företag (Se Markman & Waldron 2014, Karakaya & Stahl 1989). Även Klapper et al.:s (2006) teori

gällande hur nyetablering av entreprenöriella aktörer snarare är gynnsam för samtliga aktörer, motiverar den teoretiska relevansen av att studera mindre, entreprenörsdrivna företag. Det är sannolikt att mindre företags agerande är nära sammanlänkat med enskilda individers handlingar och upplevelser, vilket motiverar studiens kvalitativa ansats i förhållande till urvalet av mindre företag.

Grundat på urvalet av mindre företag ger studiens teoretiska bidrag således upphov till en vidareutveckling av den klassiska teorin, utifrån ett kompletterande perspektiv kopplat till företagsstorlek. Det empiriska bidraget i sin tur är det utfallsrum inom det observerade mönstret, som utifrån tolkning till olika kontexter kan bidra till ökad förståelse vid framtida etableringsbeslut.

Den tidsmässiga avgränsningen, med avseende på var i etableringsprocessen respondenterna befinner sig, syftar till att skapa ett tidsmässigt homogent urval för att kunna analysera eventuella mönster. Tidsavgränsningen grundar sig även i att minska risken för *hindsight bias*, vilket Fischhoff (1975) påpekar kan skapa en förskönad bild av företagets tidigare situation.

I strävan att skapa en tillförlitlig bild och styrka studiens interna validitet av företagets sammanhang och situation, genomfördes om möjligt intervjuer med två personer på företaget. Genom att intervjua två individer från företagen kan upplevda fenomen studeras utifrån olika synvinklar och uppfattningar. Inom respektive företag är populationen begränsad vilket bidrar till upprätthållande av en stark intern validitet även vid intervju med en respondent. Urvalet genomfördes genom målstyrd urvalsmetod, i syfte att avgränsa urvalet till respondenter som vi ansåg var relevanta för studien. Målstyrt urval förekommer vanligtvis inom kvalitativa studier där respondenter väljs grundat på deras relevans för ämnet (Bryman &

Bell 2013). Samtliga respondenter har haft centrala roller i respektive företags uppstartsfas, vilket innebär att de har kunnat bidra med intressanta perspektiv kopplade till problemområdet.

Eftersom en avgränsning har gjorts till ett specifikt urval inom populationen är det problematiskt att betrakta urvalet som representativt för hela populationen. Vanligt förekommande kritik mot denna typ av urval är att det kan uppstå samplingsfel, vilket innebär att det finns en skillnad mellan urvalet och populationen, som i sin tur försvårar generalisering och överförbarhet (Bryman & Bell 2013). Eftersom att avsikten med studien är att belysa individers upplevelser relaterade till nyetablering, anser vi inte att problematiken kopplad till generaliserbarhet är applicerbar i detta fall. Syftet är snarare att bidra med värdefulla perspektiv till existerande teori genom att studera fenomenet kvalitativt, än att uppnå allmänt generaliserbara resultat.

Urvalet består av följande respondenter:

| | |
|-----------------------|------------------------------------|
| Anonym Medarbetare | Anonym Budfirma |
| Cecilia Larsson | VD, Rescued Fruits |
| Erik Nilsson | Art Director, Midnight Hub |
| Fredrik Granström | VD, ekonomichef, Brantu |
| Johan Elf | Grundare, CSO, Luckan |
| Kristoffer Björkström | Grundare, VD, Björkström Robotics |
| Mohammed Rizk | Produktchef, Brantu |
| Sara Casén | Co-founder, producer, Midnight Hub |
| Thomas Adner | VD, Grundare, Caliente Drinks |

Tabell 1. Respondenter

3.4 Beskrivning av forskningsinstrument

Vid insamling av det empiriska materialet användes semistrukturerade intervjuer grundat i avsikten att studera och analysera respondenternas svar djupgående. Jacobsen (2007) och Ryen (2004) menar att kvalitativa intervjuer bidrar till en ökad förståelse för studieområdet och möjliggör för enklare tolkning av det empiriska materialet. Genom intervjuerna ville vi uppnå en ökad förståelse för respondenternas tankar och åsikter gällande nyetablering, och ansåg därför att intervjuer som forskningsinstrument var relevant för studiens syfte. Vid semistrukturerade intervjuer utgår samtalet från en intervjuguide, vilket är en på förhand strukturerad ämnesindelad mall som ger respondenten möjlighet att påverka intervjuens innehåll genom att på egen hand bidra med nya infallsvinklar (Patel & Davidson 2011). Inför intervjuernas genomförande utformades en intervjuguide med teman och underordnade frågor som avsågs att behandlas i syfte att belysa aspekter som är relevanta för problemområdet (Se bilaga 1). Därmed utformades guiden baserat på studiens teoretiska bakgrund, utifrån de teman som har avgränsats: strukturella barriärer, strategiska barriärer, företags strategi, kognitiva aspekter samt teknologiska aspekter. Denna tematiserade utformning med underordnade frågor av öppen karaktär möjliggjorde för respondenterna att tala fritt om ämnena.

3.5 Beskrivning av tillvägagångssätt

Inledningsvis kontaktades relevanta företag baserat på studiens avgränsade urvalsram. Vid initial kontakt med företag presenterades studiens syfte och relevant information för att skapa en förståelse för vad vi förfrågade samt studiens tänkta bidrag.

Vid intervjuernas genomförande tillfrågades respondenterna om ljudinspelning under intervjun, samt erbjöds möjligheten delta anonymt. Det inspelade materialet transkriberades sedan i nära anslutning till respektive intervju för att användas vid dataanalys.

Genom att spela in intervjuerna kunde vi fokusera på intervjuernas genomförande, tolka respondenternas svar i realtid samt ställa lämpliga följdfrågor, vilket Bryman och Bell (2013) menar är väsentligt för att intervjun ska hålla en god kvalitet. För att minimera risken för att externa faktorer skulle påverka intervjun och därmed riskera att påverka studieresultatet, hade vi ett tydligt fokus på att följa etiska ställningstaganden och tog även hänsyn till att minimera möjliga felkällor. De etiska ställningstaganden som studien har utgått från utgörs av de kriterier som Bryman och Bell (2013) benämner som informations-, samtyckes-, konfidentialitets- och nyttjandekravet. Genom att ge respondenterna tillräcklig information innan intervjun, eftersträva att genomföra intervjun under optimala förhållanden samt ha en medvetenhet kring hur våra egna åsikter och tolkning kan påverka materialet, förhåller vi oss kritiskt till intervjuerna för att stärka studiens tillförlitlighet. Det gjordes exempelvis genom att efter genomförd intervju reflektera kring händelseförloppet, för att dels försöka observera möjliga felkällor, dels sträva efter att genomföra förbättringar inför nästkommande intervju. Vidare har den information som har framkommit under intervjuer behandlats konfidentiellt och enbart använts för studiens syfte.

3.6 Beskrivning av dataanalys

Det transkriberade materialet kodades utifrån de teman som den teoretiska referensramen utgjorde grund för, det vill säga strukturella barriärer, strategiska barriärer, företags strategi, teknologiska aspekter, samt kognitiva aspekter. Grundat i studiens abduktiva ansats lämnades samtidigt utrymme för revidering av den teoretiska referensramen, utifrån vad det empiriska materialet påvisade. I samband med kodningen reviderades därför de teman som den preliminära teoretiska modellen utgick ifrån i enlighet med de tendenser som påvisades i empirin. Grundat i de explorativa drag som studiens abduktiva ansats har, identifierades även nya mönster inom ramen för temat ytterligare faktorer, som det empiriska materialet påvisade

som relevanta. Modellens två första teman, vilka grundas i den klassiska teorin, omvandlades till två hybridkategorier vilka belyser upplevda- respektive mindre betydande klassiska inträdesbarriärer. På grund av återkommande inslag av differentieringsstrategi, omvandlades temat som behandlar företagets strategi till att fokusera främst på differentiering. Teknologiska och kognitiva aspekter kunde genomgående relateras till respondenternas upplevelser i form av ett antal framträdande dimensioner, vilka har preciserats inom ramen för dessa teman. Inom temat ytterligare faktorer framträdde tre aspekter som genomgripande viktiga vid nyetablering, vilka utgjordes av vikten av kompetens, nätverk samt stödfunktioner. Den reviderade modellen presenteras i sin helhet i kapitel 4.

3.7 Studiens validitet och reliabilitet

Valet att genomföra en kvalitativ studie av ett vanligtvis kvantitativt studerat studieområde, grundar sig i rekommendationer i tidigare nämnda studier som framhåller detta behov (Simon 2005, Hitt et al. 1998, Hermann 2005). Studiens genomförande är förknippat med en medvetenhet om att ett kvantitativt studiesätt skapar en bredare grund för generaliserbara resultat. Vår avsikt är dock att komplettera tidigare studier genom kvalitativa aspekter, på grund av den rådande avsaknaden av kvalitativa perspektiv. Bryman och Bell (2013) påpekar vikten av medvetenheten kring problematiken kopplad till generaliserbarhet inom kvalitativa studier. Samtidigt förklarar de hur resultat från kvalitativ forskning ska generaliseras till teorin och inte till populationen (2013), något som Yin (2003) benämner som analytisk generaliserbarhet. Vårt syfte är därför inte att bidra till en generell förståelse av populationen utan att med vårt resultat skapa en bredare förståelse för teorin. Huruvida resultaten är överförbara till en annan kontext ligger i läsarens bedömning, grundat på den studerade kontexten.

Vi har under studiens genomförande tagit hänsyn till aspekter vilka vi, grundat i tidigare studier om ämnet, anser är relevanta vid kvalitativa studier. Vi har grundat studien i reflektioner av Lincoln och Guba (1994), som lyfter fram trovärdighet och äkthet som de två huvudsakliga kriterierna för att styrka en kvalitativ studie. Författarna listar tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet, samt konfirmering som fyra kriterier för att stärka en studies trovärdighet. Trovärdighet handlar i det här fallet om huruvida studien har genomförts på ett korrekt sätt samt hur trovärdiga resultaten är. Genomgående i studien har vi arbetat med en medvetenhet kring hur våra egna åsikter kan påverka resultatet. Vi har även haft en medvetenhet kring att studera materialet utifrån dess givna kontext och presenterat resultatet därefter, samt arbetat med en tydlig transparens under studiens genomförande för att läsaren ska ha god förståelse för studiens händelseförlopp och resultat. Gällande äkthet, vilket är den andra aspekten som Lincoln och Guba lyfter fram, ämnar vi genom studiens resultat och bidrag ge en rättvisande bild som bidrar till vidare förståelse av den sociala kontext vi har studerat.

4.0 Resultat

I detta kapitel presenteras de fallföretag som det empiriska resultatet har inhämtats från. Därefter redovisas studiens resultat och en inledande dataanalys görs, vilken syftar till att skapa sammanhang bland respondenternas svar i förhållande till studiens problembakgrund, syfte och frågeställning. Kapitlet avslutas med att resultatet sammanfattas i en reviderad version av studiens preliminära teoretiska modell. Den reviderade modellen presenterar dels vilka av de klassiska strukturella och strategiska barriärerna som har upplevts påverka respondenternas etablering, dels ytterligare faktorer som har upplevts påverka.

4.1 Beskrivning av fallföretag

4.1.1 Brantu

Brantu består av två personer, VD och ekonomichef Fredrik Granström samt produktchef Mohammed Rizk, vilka båda har universitetsbakgrund. Företaget grundades i maj 2016 och under ett tidigare skede ingick även en tredje person, som då hade ansvar för data och programmering. Företaget utvecklar och driver en hemsida som jämför priser och stilar mellan olika klädesbutiker på Internet, och har utvecklat ett tillägg för webbläsare med samma funktion. Till skillnad från en traditionell prisjämförelsestjänst erbjuder Brantu inte enbart jämförelser av olika leverantörers priser på samma produkt, utan också på liknande produkter. Detta koncept innebär att kunden kan hitta alternativ till den produkt som efterfrågas, vid olika prisnivåer.

4.1.2 Rescued Fruits

Rescued Fruits startade som Marmeladmakeriet år 2013, men har det senaste året etablerat sig på dryckesmarknaden med ett koncept fokuserat till tillverkning av äppelmust. Äppelmusten tillverkas av frukt som annars hade slängts och säljs både genom företagets hemsida och till återförsäljare. Företaget startades av två personer, varav en har studerat kandidatprogrammet i

Service Management vid Lunds universitet. Den andra grundaren hade lång erfarenhet av entreprenörskap och nystart av företag. Idag har företaget ytterligare två heltidsanställda och står inför att rekrytera mer personal med inriktning mot försäljning.

4.1.3 Midnight Hub

Midnight Hub är ett självständigt spelutvecklingsföretag med kontor på entreprenörscentret Minc i Malmö. Företaget grundades i början av år 2015 av Sara Casén, VD och studio manager, Erik Nilsson, som är Art Director, samt Creative Director Johan Bernhardsson, vilka samtliga har utbildning inom spelutveckling. Idag har företaget utökats med ytterligare två medarbetare. Samtliga grundare har bred erfarenhet av spelutveckling på stora och framgångsrika företag, såsom Mojang och Massive Entertainment. Företagets första projekt är skräckspelet "Lake Ridden" med planerat releasedatum i september 2017.

4.1.4 Björkström Robotics

Björkström Robotics är baserat i Lund och har tagit fram en produkt grundad på AR (*Augmented Reality*), i syfte att låta arkitekter och andra intressenter i byggbranschen skapa virtuella ritningar och se dem i realtid med hjälp av VR-glasögon. Företaget etablerades i början av år 2016 och har i dagsläget tagit fram en demoprodukt, och de mesta av resurserna läggs på produktutveckling. Företaget grundades av Kristoffer Björkström som har en bakgrund på Chalmers Tekniska Högskola och består idag av sex personer, som alla har haft erfarenhet inom teknikbranschen, bland annat genom att ha arbetat på Sony och Axis Communications.

4.1.5 Caliente

Caliente startade första gången år 2013 av Thomas Adner, som tidigare har haft en chefsposition på Tetra Pak och då arbetat nära företagets kunder. Företaget producerar och marknadsför en alkoholfri dryck som innehåller capsaicin, vilket är ämnet som ger chili dess hetta. Under sitt nuvarande koncept lanserades produkten våren 2015 på en testmarknad, efter justering av komponenter både i produkt och marknadsföring. Tanken bakom produkten är att erbjuda en alkoholfri dryck med

hetta från capsaicin, som ger liknande effekt som alkohol gör. Idag består företagsledningen av tre personer, den initiala grundaren, en kommunikatör, och en person med större erfarenhet av entreprenörskap. I styrelsen sitter ytterligare tre personer med stor erfarenhet från livsmedelsbranschen.

4.1.6 Luckan

Luckan utvecklar tjänsten Locals.se som är en e-handelstjänst med syfte att främja lokalhandeln i städer. Butiker ansluter sig till tjänsten, som fungerar som webbutik, varpå ett bud levererar varan hem till kunden. I dagsläget finns tjänsten bara tillgänglig i Lund, men kommer inom kort att lanseras även i Malmö och Helsingborg. Företaget består av fyra före detta studenter med bakgrund från olika inriktningar på Lunds Tekniska Högskola. Företaget grundades för ett och ett halvt år sedan och tjänsten lanserades för allmänheten under år 2015.

4.1.7 Anonym Budfirma

Budfirman etablerades första gången år 2012, men nyetablerades under nytt namn våren 2015. Företaget grundades av tre personer, som bland annat har studier vid Handelshögskolan i Stockholm som bakgrund. Företagets koncept grundar sig i att en mjukvaruplattform som integrerar åkerier och transportköpare har utvecklats. Budfirman använder sig av en avancerad algoritm som alltid ger föraren den mest effektiva rutten under sina leveranser. Detta, tillsammans med användarvänlighet och tillgänglighet, genom att appen är utvecklad för iOS, är budfirmans främsta konkurrensfördelar.

4.2 Sammanfattning av data och dataanalys

4.2.1 Upplevda klassiska inträdesbarriärer

Kapitalkrav

Samtliga respondenter framhåller hur finansiella krav har skapat en viss problematik i samband med etableringen. Mohammed på Brantu exemplifierar den finansiella problematiken genom att belysa kapitalkravet som en huvudsaklig utmaning: *“I think the number one [challenge] was money”*. Även Erik på Midnight Hub betonar problematiken

kopplad till finansiering: *”Jag tror att den största grejen har varit att få in funding”*. Att kunna upprätthålla tillräcklig likviditet under etableringsperioden lyfter även andra respondenter fram som problematiskt, och kravet på finansiellt kapital har i flera fall utgjort ett hinder för att kunna driva företaget vidare. Det framkommer dock återkommande att det inte är investeringar i fysiska tillgångar, såsom lager, som har utgjort den största kostnadsposten, utan istället är det främst marknadsföring och löner som har ställt krav på kapital. Sara på Midnight Hub exemplifierar: *”Det som kostat pengar är väldigt basic, egentligen ././ Vi har ju inget varulager, inga maskiner som gör våra produkter”*. Även Mohammed på Brantu berör ämnet: *”Salaries. I think salaries was the main concern, the second concern was with marketing, and paying the infrastructure we are using, of course”*.

Respondenterna talar genomgående om hur problematiken gällande finansiering kan kopplas till utmaningen i att under etableringsfasen inte ha möjlighet att ta ut lön. Kristofer på Björkström Robotics beskriver hur han hanterar den finansiella situationen: *”Just det, jag har ju ingen lön så att ././ Så det är det som är nackdelen med det här. Annars är det väldigt kul att jobba med det här. Ingen av oss får lön”*. Även Mohammed på Brantu har upplevt utbetalning av löner som en utmaning, och Cecilia på Rescued fruits talar om hur hon och de anställda har levt på minimal lön för att kunna hantera företagets finansiella situation under etableringsfasen. Förutom att ta ut egen lön upplever Thomas på Caliente Drinks en utmaning i att inte kunna betala konkurrenskraftiga löner till sina anställda. *”Och det här är en av de svåra ekvationerna faktiskt, därför att när man gör en sån här sak så behöver man ju riktigt bra talang. Samtidigt har man inte råd att betala för riktigt bra talang”*. Thomas menar att ett sätt att kompensera för detta är att låta medarbetare bli delägare i företaget, en problematik som även nämns av Erik på Midnight Hub då han talar om balansen mellan externt ägande och egen kontroll.

Utmaningen relaterad till att finansiera företaget i uppstartsfasen är genomgående för samtliga respondenter, men samtidigt framkommer det att samtliga har hanterat den finansiella problematiken på olika sätt. För att övervinna de finansiella hindren som uppstår förklarar Mohammed på Brantu hur företagets etablering finansierades: *"Initially government funds is the way to go. If you want to start up something. Because it's the cheapest money you can ever get as a startup"*. Han påtalar dock att det har krävts en förmåga att övertyga organisationer som bistår med finansiellt kapital om att den tjänst de erbjuder är innovativ och genomförbar för att få finansiering. Även Fredrik på Brantu understryker de stora möjligheter som finns för att få finansiering för entreprenöriella, mindre aktörer. Sara på Midnight Hub förklarar hur företaget har fått finansiering genom Almi, ett statligt ägt initiativ för att främja entreprenörskap. Genom att söka investerare för att lösa kapitalkravet agerar de nyetablerade aktörerna för att övervinna de finansiella barriärer som finns. Även Kristofer på Björkström Robotics har fått liknande finansiering och förklarar: *"Då har vi fått hjälp från Almi, företagspartner heter de. Det finns förstudiemedel som man kan få som är på 100 000. Så då kan de hjälpa till så kan man göra provkoncept"*. Det hinder som uppstår gällande kapitalkrav härleds därmed av respondenterna till finansieringsmöjligheter i uppstartsfasen och hur benägna investerare är att tillskjuta ekonomiskt kapital för finansiering. Cecilia på Rescued fruits förklarar sin situation relaterad till finansiering: *"Riskkapital. Vi är helt försörjda av människor som har pengar"*. Medan Cecilia talar om att företaget har varit beroende av riskkapital under etableringsfasen, lyfter även Kristofer på Björkström Robotics fram problematiken i att behöva förlita sig på investerare: *"Jag tror faktiskt att man hade blivit ännu mer pressad att arbeta snabbare. Som det är nu har vi inte tagit in investerare. I ett sånt läge hade det kanske varit så att här måste vi accelerera"*. Erik på Midnight Hub menar också som tidigare nämnts att han har upplevt att det finns en kritisk balans mellan att söka finansiering genom investerare, och samtidigt behålla kontroll och beslutanderätt över företaget.

Kapitalkrav är alltså en av de klassiska inträdesbarriärer som genomgående har upplevts av respondenterna i samband med etableringsfasen. Respondenterna belyser att de är starkt beroende av finansiering för att kunna göra inträde på marknaden och lansera sin produkt eller tjänst, men samtidigt riskerar de hamna i en beroendeställning gentemot investerare, vilka ställer krav på prestation och avkastning. En central problematik kopplad till kapitalkravet tycks vara relaterad till löner och förmågan att arbeta genom etableringsfasen utan ekonomisk kompensation. Däremot lyfter ingen av respondenterna upp betydande initiala investeringar i fysiska tillgångar som ett övervägande problem. Att övervinna barriärer kopplade till finansiella aspekter och kapitalkrav uppfattas som problematiskt av respondenterna men överkomligt genom att problematiken hanteras främst genom extern finansiering. Respondenternas uttalanden pekar på att den finansiella aspekten utgör ett huvudsakligt hinder, vilket dock reduceras genom de finansieringsmöjligheter som finns att tillgå.

Marknadsföringsproblematik

En problematik som respondenterna genomgående poängterade att de har upplevt vid etablering är utmaningen i att marknadsföra sin produkt eller tjänst för att skapa marknadskännedom och kundlojalitet. Som nyetablerade aktörer på marknaden tillämpar respondenterna olika strategier för att nå ut till sitt kundsegment baserat på vilka förutsättningar de har. Frågan som samtliga respondenter har tvingats ta ställning till lyfter Fredrik på Brantu upp: *“Hur ska vi få dit folk?”*. Han pekar på denna problematik som ett av de största hindren som företaget behövde hantera under etableringsprocessen. Sara på Midnight hub förklarar vidare hur marknadsföring har upplevts som en av de största utmaningarna: *“Vi har ju alltid varit medvetna om att marknadsföringen och att synas i det här enorma bruset skulle vara en utmaning”*. Även Saras kollega Erik poängterar vikten av effektiv marknadsföring för att skapa en kundbas i rådande företagsklimat: *“Nuförtiden är det så himla viktigt med en person som är duktig på marknadsföring”*. Han menar att den kärnkompetens relaterad till spelutveckling

som finns inom företaget är central, men att etableringen skulle vara mer problematisk utan kompetens inom marknadsföring: *“Ja, att nå ut med spelet är nog det som blir svårast. Vi är ganska självsäkra på att producera själva spelet, det är inte problemet, vi kan sitta ner och göra spel, det är lugnt”*. Vidare lyfter han även fram att marknadsföring är en stor kostnadspost och på så sätt inte enbart utgör en utmaning kompetensmässigt, utan även ur ett finansiellt perspektiv. Även Fredrik på Brantu påpekar att marknadsföring kan utgöra en hög kostnad, genom att påtala behovet av investeringar för att kunna satsa mer bland annat på rekrytering av kunder. Även om respondenterna lyfter den initiala marknadsföringen av företaget som en central utmaning, påvisar de samtidigt en medvetenhet kring problematiken och talar om hur de aktivt hanterar den.

Problematiken kopplad till att vinna kunder från etablerade konkurrenter diskuteras vidare av medarbetaren på budfirman, då han lyfter fram osäkerheten hos kunder gällande att börja använda den nyetablerade aktörens produkt eller tjänst: *“Den största är att man är oprövad, det är fortfarande ett hinder. Men det börjar bli bättre när man har flera referenskunder”*. Hindret att den nya aktören är oprövad kan innebära en problematik när potentiella kunder gör jämförelser i det övervägande beslutstillfället. Problematiken som uppstår väljer respondenterna att hantera på olika sätt men samtliga framhäver etableringen av en kundbas som en väsentlig aspekt för etablering.

Hur problematiken relaterad till skapandet av en kundbas hanteras varierar mellan respondenterna beroende på vilken produkt eller tjänst de erbjuder. Vad samtliga respondenter verkar göra är att på olika strategiska nivåer fokusera på ett specifikt kundsegment och utvalda marknadsföringskanaler för att nå ut till sina potentiella kunder. Mohammed på Brantu förklarar hur företaget fokuserar på att skapa en medvetenhet kring sin tjänst: *“Let’s say, how you can acquire users, is either by brand awareness, raising brand awareness, so users are using your service more than once and you get known for this specific service”*. Genom att

rikta sin marknadsföring och kundrekrytering via specifika kanaler skapar de en medvetenhet kring produkten och får återkommande kunder. Midnight hub arbetar via internetbaserade kanaler för att skapa en medvetenhet kring sin produkt där de vänder sig till specifika delar av sitt kundsegment. Kristofer på Björkström Robotics pratar om hur de använder säljare och kontaktnät för att distribuera sin produkt till kunder och skapa en medvetenhet på marknaden kring produkten. Anpassningsbarhet utifrån var respondenternas kundsegment återfinns framhålls som en genomgående aspekt för samtliga. Genom att använda sig av en mer riktad marknadsföring kan de etablera sig på marknaden och rekrytera ett kundsegment tillräckligt stort för att driva företaget vidare.

Majoriteten av respondenterna lyfter fram en central utmaning relaterad till marknadsföring och den etablering av en lojal kundbas som nya aktörers framgång är beroende. Respondenternas svar pekar på att problematik relaterad till marknadsföring, ihop med kravet på finansiellt kapital, är de klassiska inträdesbarriärer som har upplevts i högst grad. Marknadsföring upplevs som ett hinder då den riktade och väl utformade marknadsföring som krävs för att rekrytera kunder i dagens företagsklimat ställer krav på nya aktörer att, utöver kärnkompetensen, utveckla eller införskaffa kompetens inom marknadsföring. Vidare påvisar några av respondenterna en koppling mellan problematik relaterad till marknadsföring och kravet på kapital, då marknadsföring lyfts fram som en kostsam post vilken kräver initiala investeringar. På så sätt kan respondenternas upplevelser tydligt kopplas till den klassiska inträdesbarriär som är relaterad till etablerade aktörers marknadsföringsfördelar, och kravet på nya aktörer att investera i åtgärder för att förvärva kunder. Den problematik som lyfts fram grundad i att nya aktörer är oprövade, kan även kopplas till de klassiska inträdesbarriärer som berör byteskostnader samt produktdifferentiering. Etableringen av en kundbas tycks vara problematisk då företaget saknar referenskunder och det därmed finns en stor osäkerhet för potentiella kunder i att vända sig till en ny, mindre aktör, snarare än en befintlig aktör med ett

etablerat rykte. För att påvisa det värde som den nya aktören tillför genom sin produkt eller tjänst pekar respondenternas svar därför på att stora marknadsföringsresurser krävs. Därmed tycks det för respondenterna vara centralt att hantera problematiken och arbeta för att skapa effektiva och riktade budskap för anpassade kanaler.

4.2.2 Mindre betydande klassiska inträdesbarriärer

De klassiska strukturella barriärerna som primärt upplevdes var alltså marknadsföringsproblematik i form av marknadsföringsfördelar hos etablerade aktörer, vilket även kan kopplas till produktdifferentiering och byteskostnader, samt finansiella hinder i form av kapitalkrav. Graden av hur pass problematiskt barriärerna upplevs varierar mellan respondenterna men det finns vissa genomgående tendenser. Övriga strukturella barriärer upplevdes inte påverka i större grad, och strategiska barriärer har med ett undantag inte lyfts fram som problematiska av respondenterna. Majoriteten av respondenterna förklarade uttalat hur de inte ser på stora aktörer på marknaden som konkurrenter, utan istället upplever att skillnaden i storlek medför att de agerar enligt olika förutsättningar. Thomas på Caliente beskriver hur han inte upplever att stora aktörer arbetar för innovation eller produktutveckling, och därmed inte utgör direkta konkurrenter för nya innovativa aktörer. Istället påpekar Thomas hur stora aktörer förvärvar mindre företag, vilket han menar grundar sig i att förvärv av innovativa mindre företag med starka varumärken är mer kostnadseffektivt än egen produktutveckling. Strategiska barriärer upplevs därmed inte ha påverkat respondenternas etablering, med undantaget av medarbetaren på budfirman som upplevde att större konkurrenter agerade i syfte att försvåra företagets etablering. I övrigt betraktar respondenterna inte andra aktörer som direkta konkurrenter. Sara på Midnight Hub förklarar utifrån spelmarknadens karaktär: *“Men som jag ser det så är de där borta och gör sin grej, och vi är här borta och gör vår grej - så det finns inte riktigt någon konkurrens på det sättet, utan vi gör alla vår grej”*. Även Kristofer på Björkström Robotics lyfter fram denna upplevelse:

“En stor aktör som är befintlig ser inte vi som en konkurrent i princip...”. Kristofer på Björkström Robotics fortsätter förklara varför större aktörer inte upplevs agera strategiskt och upplevs som direkta konkurrenter: *“De [stora företag] är så pass tröga att de inte kommer på saker själva”*, vilket antyder att etablerade stora aktörer på marknaden inte arbetar för att gynna innovation och nya idéer. I likhet med detta resonemang förklarar Cecilia på Rescued fruits hur stora aktörer inte agerar på samma innovativa nivå utan istället sköter sin fortlöpande verksamhet. Majoriteten av respondenterna har vidare påpekat att de kan tänka sig att i framtiden bli förvärvade av större aktörer. Kristofer förklarar: *“Så ser de att det här funkar, vi köper upp det. De gör inte det själva. Då köper de upp teamet och alltihop”*. Respondenternas svar pekar på att etablerade aktörer antingen inte betraktar de små nya aktörerna som konkurrenter, eller avser förvärva mindre aktörer som uppnår potential eller uppfattas som ett direkt hot.

Av de klassiska inträdesbarriärerna tenderar respondenternas upplevelser således att vara centrerade till strukturella barriärer kopplade till marknadsföringsproblematik och kapitalkrav. Dessa barriärer tycks vara hinder som är oundvikliga vid etablering. Övriga strukturella inträdesbarriärer, i form av etablerade aktörers tillgång till essentiella resurser, skalfördelar, tillgång till distributionskanaler samt kostnadsfördelar, och statliga regleringar, har inte upplevts utgöra betydande faktorer vid etableringen. De branscher som respondenterna är verksamma inom kan vara en förklaring till att problematik relaterad till skalfördelar inte är central, då deras huvudsakligen nischade och innovativa verksamheter inte är beroende av storskalig produktion av fysiska produkter.

Vidare har strategiska barriärer, med ett undantag, inte alls upplevts påverka etableringen. Den övervägande majoriteten av respondenterna har inte påtalat att de har upplevt problematik i form av medvetna strategier från etablerade aktörer. Undantaget utgörs av den aktör som framhöll att företaget under etableringsfasen hade mötts av strategiskt agerande från

större etablerade aktörer. Grundat på respondenternas resonemang tycks motstånd i form av strategiska barriärer vara kopplat till huruvida den nya mindre aktören är en direkt konkurrent till större, etablerade aktörer. Den respondent som framhöll att företaget hade mött strategiskt motstånd etablerade sig på en marknad med ett fåtal större aktörer, medan övriga respondenter huvudsakligen arbetar mot nischade marknader med små, diversifierade aktörer.

4.2.3 Vikten av differentieringsstrategi

Det finns en tydlig tendens bland respondenternas svar som pekar på att nyetablering är förknippat med att skapa en nischad produkt eller tjänst, och på så sätt överkomma de hinder som kan vara förknippade med nyetablering. Samtliga respondenter har på något sätt valt att differentiera sig från andra aktörer på marknaden, i avsikt att skapa en nischad produkt förknippad med ett högre värde än marknadens befintliga produkter och tjänster. Fredrik på Brantu lyfter fram valet av differentieringsstrategi: *“Vi försöker hitta den tomma delen i hörnet av grafen”*, och även hans kollega Mohammed lyfter fram att värdeskapande är centralt för att ta marknadsandelar: *“I think it’s important to make a product that people feel is extremely valuable”*. Även Cecilia på Rescued fruits framhåller att hon och hennes medgrundare i ett tidigt stadium insåg vikten av att erbjuda en premiumprodukt. Sara på Midnight Hub belyser samma strategiska utgångspunkt genom att påpeka att företaget ägnade en lång tidsperiod åt att analysera marknaden och identifiera en tydlig nisch. Respondenterna framhåller alltså på ett övergripande plan en strategi som dels utgörs av att identifiera vilken del av marknaden som har gynnsamma möjligheter för lansering av en ny produkt, dels skapa en produkt eller tjänst vilken tillför ett värde och på så sätt bygga en kundbas.

Ytterligare en central aspekt kopplad till strategi, som flertalet respondenter har poängterat, utgörs av förmågan att anpassa sin strategiska riktning och verksamhetens

utveckling. Samtliga respondenter antyder att de under etableringsprocessen har förändrat sin strategi i syfte att anpassa den enligt rådande förhållanden. Cecilia på Rescued fruits förklarar exempelvis: *“Vissa grejer har utskristalliserat sig allt eftersom”*, och medarbetaren på budfirman påpekar samtidigt: *“Jag vill gärna säga att vi har haft en fast plan, men det är inte riktigt sant, det har varit väldigt mycket adhoc, vi har fått lösa väldigt mycket efter hand”*. Vid nyetablering är det svårt att förutse framtida händelser och därför uppstår problematiken som respondenterna antyder gällande behovet att anpassa strategi och verksamhet. Johan på Luckan förklarar: *“I tidigt skede kan en handfull insikter, övervägande insikter, ändra hela tankesättet och idén”*. Att vara anpassningsbar och öppen för förändring under etableringen lyfter även medarbetaren på budfirman fram som en viktig förutsättning, genom att påpeka att företagets framgång under etableringsfasen delvis beror på att det inte har funnits en strikt plan som har motverkat anpassning av verksamheten. Johan fortsätter förklara: *“Det är ju det som är styrkan med att vara liten, man slipper all byråkrati”* vilket betonar anpassningsbarheten i mindre organisationer.

Trots anpassning har samtliga respondenter en ursprunglig vision och målsättning med företaget. Fredrik på Brantu exemplifierar: *“/.../ så någonstans i grunden så har man en vision och vision håller sig någorlunda densamma, sen kan vägen dit ändras rätt mycket /.../ men ens vision är och kommer vara densamma”*.

Respondenternas syn på huruvida produkten eller tjänsten lägger grunden för en ny marknad eller om aktören etablerar sig på en befintlig marknad skiljer sig vidare åt mellan respondenterna. Majoriteten av respondenterna etablerar sig på grund av produktens karaktär på en redan befintlig marknad, men framhåller vikten av att genom differentieringsstrategi tillföra ett högre värde än konkurrenter. Kristofer på Björkströms robotics menar dock att den produkt hans företag utvecklar är innovativ till den grad att en helt ny marknad skapas, och därmed har de inte haft en lika tydligt definierad målbild eller vision då det inte finns

referensföretag att positionera sig mot: *“/.../ vi har en speciell teknik som gör att vi nischer in oss i ett speciellt fält där det inte är så många aktörer”*. För majoriteten av respondenterna har det alltså funnits andra förutsättningar för etablering, då de utgår från redan etablerade aktörer som referens vid formulering av vision och målsättning.

Genomgående för samtliga respondenter är strävan efter att tillföra ett högre värde till marknaden och således kunna etablera sig. Valet av differentieringsstrategi är därför återkommande för samtliga aktörer, vilket upplevs vara en starkt bidragande faktor möjligheterna för en lyckad etablering. Genom att respondenterna identifierar ett behov eller en möjlighet för hur deras produkt eller tjänst kan medföra ett högre värde möjliggörs övervinnande av hinder som uppstår genom etablerade aktörers fördelar. Att respondenterna väljer just en differentieringsstrategi kan härledas till att byteskostnader för kunder och fördelar hos etablerade aktörer överträffas först när den nya aktören tillför ytterligare värde. Att uppnå kostnadsfördelar gentemot konkurrenter kräver större initiala investeringar och är därmed kopplat till högre barriärer än att tillföra värde genom differentieringsstrategi. Valet av differentiering framkommer därmed som en konsekvens av de rådande förutsättningarna för etableringen.

Samtliga respondenter framhåller även vikten av anpassningsbarhet baserat på rådande förutsättningar på marknaden och oförutsägbara händelser. Respondenterna betonar anpassningsbarhet som en nästintill nödvändighet för etableringen och som ett sätt att övervinna de hinder som uppkommer. Att respondenterna har kunnat möjliggöra anpassningen verkar delvis grunda sig i en öppen inställning till förändrade förhållanden, men även företagets storlek då det framkommer hur de kan ta snabba verkställande beslut i verksamheten. Den problematik som uppkommer vid etableringen kan utgöra en utmaning men enklare hanteras baserat på val av strategi och anpassningsbarhet.

4.2.4 Teknologiska aspekter

Underlättande faktor av etablering

Teknisk utveckling lyfts genomgående fram av respondenterna som en aspekt vilken har underlättat etableringen, genom att teknologi och IT-infrastruktur har blivit relevanta delar av etableringsprocessen. En av fördelarna relaterad till teknologi som bland annat Cecilia på Rescued fruits talar om utgörs av underlättad informationssökning: *”Nu finns ju verksamt.se. Det fanns inte innan och då var allting superbökigt. /.../ Så nu behöver man bara gå in där och kan starta på ett helt annat sätt”*. Även Fredrik på Brantu lyfter fram hur IT har underlättat etableringsfasen:

”På det sättet nätet är upplagt så skulle alla mer eller mindre kunna skapa något. Och sen så har utvecklingen av teknik gjort att det är så mycket lättare, på ett strukturellt sätt. Google t ex hjälper ju en otroligt mycket, inte bara att söka saker men också analysera saker, vart kommer ens trafik ifrån tex. All statistik är ju så lätt att hitta”.

Respondenterna belyser hur teknologiska lösningar både finns tillgängligt för aktörer som avser att etablera sig på marknaden och hur det har underlättat etableringsprocessen. Den teknologiska utvecklingen har motverkat problematiken som tidigare fanns i etableringsprocessen genom att det i dagsläget finns lättillgänglig information att tillgå vilken är utformad för att vara tillämpningsbar. Johan på Luckan poängterar på liknande sätt: *“Våra apputvecklare kunde ingenting om att utveckla på iOS, och nu har vi byggt hela appen. Det sköna med tekniska utmaningar är att alla svar finns där bara en googling bort”* vilket visar på tillgängligheten som har underlättat för etableringen. Vissa respondenter har dock medgivit att tekniken har medfört vissa utmaningar när det kommer till att anpassa sig efter nya programvaruuppdateringar.

Underlättande faktor för marknadsföring

Vidare förklarar flera respondenter hur marknadsföringen, trots att den har lyfts fram som en av de större utmaningarna, har förenklats i samband med den teknologiska utvecklingen. Sociala medier och datainsamling framhålls som aspekter vilka har möjliggjort för nya sätt att skapa en kundbas vid nyetablering. Fredrik på Brantu förklarar hur de har nått ut till kunder under etableringsprocessen: *”Det är otroligt fascinerande hur viktigt sökoptimering är. Det är nästan larvigt”*. Genom den teknologiska utvecklingen har de i likhet med flertalet andra respondenter nått ut till sin kundbas genom insamling av data, vilket har möjliggjort för effektivare riktad marknadsföring. Fredrik på Brantu fortsätter beskriva: *”Vi kan samla otroligt mycket köpbeteendedata vilket är mycket spännande vad vi kan göra med data”*. Sara på Midnight Hub förklarar på ett liknande sätt hur de genom datatillgång har kunnat optimera sin marknadsföring genom att använda de kanaler som fungerar mest effektivt för att nå ut till sina kunder. Även Fredrik på Brantu poängterar hur digital marknadsföring har underlättat vid etablering av en kundbas: *”Det kallas ju för web 2.0. Man marknadsför direkt till personer, till exempel över ett facebook-inlägg”*. Han påtalar även att e-strategi är *”A och O”*, då en sådan strategi kan bidra till att företaget kan synas utan att behöva spendera stora summor pengar. Den teknologiska utvecklingen har i enlighet med respondenternas uttalanden möjliggjort för att samla in data om kunder för att kunna optimera sin strategi och verksamhet. Sara på Midnight Hub fortsätter poängtera vikten av att marknadsföringen måste uppfylla ett värde, vilket förenklas genom deras tillgång till information om kundbeteende. Genom att respondenterna vet vilket värde deras kunder söker och genom vilka kanaler de nås kan nyetablerade företag rikta sin marknadsföring och kundkontakt strategiskt för att optimera utfallet.

Den teknologiska utvecklingen har möjliggjort för respondenterna att bedriva sin verksamhet på annat sätt än tidigare. Tillgänglig data och digitalt baserade hjälpmedel har

skapat förutsättningar vilka har medfört att de klassiska inträdesbarriärerna inte upplevs som lika hindrande. Tillgång till teknologi i sig uppfattas dock även i varierande grad vara ett hinder i sig, men har för samtliga respondenter blivit en bidragande faktor till hantering av etableringsproblematik. Respondenterna lyfter fram att teknologin har förenklat etablering genom faktorer som exempelvis digitala hjälpmedel för statlig registrering, och därmed upplevs inte de klassiska barriärerna vara lika betydande. Teknologin har främst underlättat genom ökad tillgång till distributionskanaler, sänkta kapitalkrav, sänkta byteskostnader samt minskat kostnadsfördelar hos befintliga aktörer. Tillgänglighet och användarvänlighet av teknologi kan därmed kopplas till respondenternas upplevelser av de klassiska barriärernas minskande betydelse vid etablering. Teknologin har även underlättat för att etablera sig på marknaden genom att teknologiska hjälpmedel har möjliggjort för ny typ av marknadsföring, vilket innebär en högre effektivitet grundat i lägre resursanvändning för ett bredare utfall. Uppfattningen kring hur den nya aktören når ut till marknaden verkar även ha förändrats väsentligt och respondenternas svar pekar på att teknologisk utveckling kan vara en starkt bidragande faktor.

4.2.5 Kognitiva aspekter

Samtliga respondenters svar har påvisat att etableringsprocessen, utöver en del av de klassiskt definierade barriärerna, även är förknippad med en rad personliga utmaningar. Respondenterna lyfter fram ett antal kognitiva aspekter som de på olika sätt har upplevt som centrala för etableringsprocessen, vilka är relaterade såväl till verksamhetens styrning och utveckling som hur entreprenörerna påverkas personligen. Fredrik på Brantu lyfter fram det engagemang som nyetablering kräver: *“Det värsta är att man lägger så otroligt mycket tid på det, att vara entreprenör, kan ses som väldigt glamoröst... Det gäller att hitta en balans så att man inte går in i väggen”*. Kristofer på Björkström Robotics för ett liknande resonemang: *“Du måste ha driv och motivation, det måste du ha. Uthållighet. Sen måste man vara positiv och*

tro att i slutändan kommer det leda till någonting". Den hängivelse som krävs vid nyetablering lyfts även fram av Mohammed på Brantu: *"I mean, if you don't work 12 hours a day, 7 days a week, it would take much longer"*. Dedikation till företaget samt motivation att lägga ner tid och energi på det arbete nyetablering kräver, upplevs alltså som nödvändiga aspekter för att driva ett företag i en nyetableringsfas. Målsättningen att den inledande visionen i framtiden kommer leda till någonting framhålls av vissa respondenter vara en motiverande faktor som driver dem att fortsätta utveckla företaget trots eventuella hinder.

Gemensamt för samtliga respondenter är vidare att risken för att problem uppstår ständigt har funnits närvarande under etableringsprocessen. Att vara risktagande framhålls av flertalet respondenter som en naturlig del av etableringsprocessen. Sara på Midnight Hub påpekar: *"Det är ju ganska mycket osäkerhet kring att börja med startup"*. Medarbetaren på budfirman framför liknande tankar: *"Det är väl hela tiden en risk och en osäkerhet"*. Även Mohammed på Brantu belyser riskaspekten i etableringsprocessen, men menar att den utifrån en entreprenörs tankesätt inte behöver upplevas som direkt hindrande: *"Sometimes you just have to do it and jump in it"*. Även om respondenternas etableringsprocesser har varit förknippade med risk så framhäver de alltså vikten av att inte ge upp när hinder uppstår. Som tidigare har påpekats framhåller även Kristofer på Björkströms Robotics att det under en etableringsprocess är essentiellt att ha driv, motivation, uthållighet och en positiv tilltro till företaget. En liknande inställning har Cecilia på Rescued fruits: *"Envisheten är given för alla tror jag"*. Även Thomas på Caliente förklarar hur envishet är centralt för entreprenörskap: *"Jo men det är väl den här kombinationen av paranoia och optimism. Man måste ju tro på att det ska bli bra, och samtidigt oroar man sig hela tiden för det är alla dessa, det är problem-lösning, problem-lösning..."*. Att vara problemlösande och anpassningsbar för rådande förhållande är något som respondenterna lyfter fram som nödvändigt vid etablering.

Mohammed på Brantu exemplifierar riskhanteringen genom att påpeka: *“I have a policy, I don’t see obstacles /.../ I think one thing of very, that a lot of entrepreneurs have is positivity in dealing with situations”*. Riskerna som uppstår i samband med etableringen är något som skulle kunna vara avskräckande för många människor, vilket Sara på Midnight Hub förklarar när hon pratar om entreprenörer som startar eget företag: *“/.../ men 99 av 100 jag pratade med gör inte det, så jag tror det är väldigt så, att man ska våga, få tummen ur, och faktiskt göra det man drömmer om att göra”*. Att det finns risker med etablering på en marknad är en problematisk aspekt vilken samtliga respondenter ställs inför men även tycks hantera. Respondenternas uttalanden pekar på en låg grad av riskaversion och en förmåga att hantera problematiken som kan uppstå som en konsekvens av riskerna som måste tas. Det tycks alltså vara centralt för respondenterna att trots hinder under etableringsprocessen behålla en optimistisk inställning till framtida utveckling, vilket möjliggör för att driva företaget vidare.

Trots utmaningar framhålls en motivationsfaktor för nyetablering som viljan att driva något eget och kunna kontrollera sin arbetsprocess. Kristofer på Björkström Robotics förklarar hur han föredrar att driva eget och det risktagande som det innebär, framför att arbeta för en större etablerad aktör: *“Att ha sitt eget. Så även om det skulle visa sig att jag tjänar mindre än vad jag gjorde innan, vilket jag gör nu. Så är det ändå värt mer när det är ens eget än att jobba på ett stort företag”*. Även Sara på Midnight Hub lyfter fram friheten relaterad till att etablera ett eget företag som en viktig motivationsfaktor. Respondenternas svar antyder alltså vikten av tydligt definierade motivationsfaktorer då problem uppkommer under etableringsprocessen. Utöver frihet och intern motivation motiveras Johan på Luckan av att utveckla sina personliga egenskaper: *“Vi gör ju det och vi brinner för, så någonstans så tänker vi nog att det här är det mest strategiska, om man vill vara strategisk med utbyggnaden av sitt CV. Att göra någonting själv och visa att man är driftig och lyckas med saker”*. Strävan efter

personlig utveckling, som även lyfts fram av andra respondenter, kan därmed beaktas som en motivationsfaktor relaterad till de kognitiva aspekterna som upplevs i samband med etablering.

Att starta eget företag och försöka etablera sig på en marknad lyfts vidare fram som problematiskt av respondenterna i termer av att de har konfronterats med ett antal emotionella utmaningar. Mohammed på Brantu talar om denna problematik: *“I think the most important part is being psychologically stable with the situation around you. You can easily get affected, it’s a lot of ups and downs, it’s a very volatile environment”*. Även Cecilia på Rescued fruits lyfter fram en emotionellt påfrestande period då hon på grund av finansiella motgångar tvingades ifrågasätta huruvida företaget skulle likvideras eller om hon skulle fortsätta arbeta mot positiva resultat. Hon menar att oron ständigt fanns närvarande under etableringen men att det är centralt att hantera den för att nå framåt: *“Den här vardagsoron man känner får man bara kapsla undan”*. Återigen påvisar respondenternas svar att hindren inte upplevs som problematiska till följd av att olika metoder utvecklas för att hantera dem.

Slutligen har förmågan att hantera den ekonomiska osäkerhet som etableringsprocessen kan innebära påtalats av flera respondenter. Majoriteten av dem lyfter fram avsaknaden av ekonomisk trygghet i form av egen lön som en aspekt som kan vara utmanande. Kristofer på Björkström robotics framhåller att avsaknaden av lön har varit den största nackdelen under etableringsprocessen. Även Cecilia på Rescued fruit talar om en viss ekonomisk osäkerhet och Mohammed på Brantu lyfter fram utmaningen kopplad till att hantera den: *“/.../ I’m used to being broke, so, I would say. I know how to manage, you’re not going to die, someone’s going to help you. But yeah, I think it’s one of the personal things you have to consider”*.

Utöver problematik relaterad till tidigare diskuterade klassiska inträdesbarriärer, har samtliga respondenter även upplevt hur entreprenöriella och kognitiva faktorer har varit

såväl hindrande som möjliggörande under etableringsfasen. Det har framkommit att personliga utmaningar i samband med etableringen kan upplevas som hindrande i olika grad, samt att nyetablering av ett företag kräver ett stort mått av både engagemang och risktagande. Respondenternas svar pekar på att det kan krävas vissa personlighetsdrag för att hantera de hinder som uppkommer under etableringsfasen av ett nytt företag, och att människor besitter dessa i olika grad. Gemensamt för samtliga respondenter är motivation, en optimistisk inställning till företagets utveckling, och en låg riskaversion, vilket framhålls som nödvändiga karaktärsdrag för att inleda en nyetablering samt driva företaget vidare då klassiska inträdesbarriärer i form av exempelvis finansiella problem påträffas. Genom en förmåga att bland annat hantera ekonomisk osäkerhet och oro inför eventuella utmaningar, pekar respondenternas upplevelser på att kognitiva aspekter kan påverka de klassiska inträdesbarriärerna så att de minskar i vikt.

4.2.6 Ytterligare faktorer

Utanför ramen för den preliminära teoretiska modellen, har respondenterna även lyft fram ytterligare faktorer och upplevda hinder som har funnits närvarande under etableringen. Ett potentiellt hinder som har lyfts fram utgörs av bristande kunskap, och kopplat till hur kunskap erhålls har vikten av nätverk genomgående poängterats som central för en framgångsrik etablering.

Bristande kompetens är en faktor som framför allt en av respondenterna beskrev som potentiellt problematisk. Erik på Midnight Hub förklarar hur han ser på problematiken: *“Man ska nog ha koll på vad det innebär att starta företag, det har inte folk oftast”*. Vidare lyfter han fram att det under etableringen har varit viktigt att bygga ett team med breda kompetenser. Även Mohammed på Brantu belyser hur bristande kompetens kan utgöra ett hinder i samband med nyetablering, då han talar om vilka utmaningar som har påträffats under

etableringsfasen: *“I think it’s a matter of, I would say, mix between technology and market. The first thing, let’s talk about technology. I have a bachelor in engineering, but it doesn’t mean I understand what it means to build such a product”*. Respondenternas uttalanden ger en indikation om att bristande kompetens kan utgöra ett hinder vid nyetablering, men det har inte framhållits som en betydande utmaning. Övriga respondenter har inte påtalat bristande kompetens som en problematisk faktor, utan har snarare fokuserat på tillgängliga teknologiska möjligheter för att tillgå information och know-how som underlättar etableringen.

En central tendens för hur respondenterna har upplevt etableringen utgörs av att de framhåller nätverk som en viktig faktor. Sara på Midnight Hub belyser hur värdefulla affärspartners har bidragit till ökad kunskap om företagande under etableringen: *“Och de [Pantrima Aviation] har ju jättemycket know-how kring hur man gör affärer, business, de har ett enormt kontaktnät med allt man behöver för att göra affärer”*. På ett liknande sätt beskriver Kristofer på Björkström Robotics hur företaget genom kontaktpersoner har nått ut till marknaden och sina kunder baserat på nätverkseffekter kopplade till företagets kontaktpersoner. Genom att dra nytta av kontaktnät kan respondenterna få tillgång till kunskap som behövs för att de ska kunna hantera utmaningar, etablera sig på marknaden och driva sitt företag.

Nätverk framhålls också som stödjande för att övervinna hinder i form av bristande förtroende eller legitimitet, vilket Cecilia på Rescued Fruits förklarar: *“Att bygga nätverk handlar om att bygga förtroende. Man behöver det här att andra människor går i god för en. Andra människor, jag behöver att andra människor pratar gott om mig”*. Genom tillgången till ett nätverk av människor underlättas flera aspekter av de hinder som respondenterna har ställts inför.

Nätverk lyfts även fram som en viktig aspekt i förhållande till marknadsföring av den produkt eller tjänst som lanseras. Sara på Midnight Hub exemplifierar genom ett uttalande vikten av nätverkseffekter relaterade till marknadsföring under etableringen: *“/.../ och att ha ett nätverk av människor som tror på en, är helt ovärderligt, dels när du letar nya människor till studion, för rekrytering, men också när du vill ”spread the word” om din produkt“*. Kontakter betraktas alltså i enlighet med detta resonemang som distributionskanaler för att nå ut med sin produkt till marknaden, vilket även Thomas på Caliente talar om. Han förklarar hur företaget genom styrelsemedlemmar och kontakter har fått tillgång till erfarenhet och kunskap som har underlättat lansering och marknadsföring.

Nätverk ses som stödjande funktioner vilken underlättar vissa aspekter av etableringsprocessen. Ett antal andra stödfunktioner nämns också av respondenterna, då flertalet av dem lyfter fram olika aktörer eller stödfunktioner som har underlättat för att hantera problematik och övervinna hinder. Johan på Luckan pratar om hur de fått stöd från entreprenörscentrat Minc med arbetet: *“Det finns ett community kring det här, det finns kunskap att få, att kunna sätta sig en gång i veckan med någon som får en att lyfta blicken och ifrågasätta, som kan få en att tänka på ett annat sätt”*. Även Kristofer, vars företag Björkström Robotics ingår i en inkubator som syftar till att främja nyföretagande, talar om hur han under etableringen har fått värdefullt stöd från andra aktörer inom inkubatorn: *“De har lite olika kompetenser. Någon som kan mer sälj, någon som kan mer PR och sånt .../ Sen kan man även snacka med de andra start-up-företagen för de har kommit olika långt”*. Dessa uttalanden exemplifierar hur respondenterna använder stödfunktioner som finns tillgängliga och medför att etableringshinder upplevs som mindre problematiska. Kristofers uttalande visar på en mer informell stödfunktion där andra i liknande situation delar med sig av kunskap och erfarenheter. Eriks exempel belyser en mer strukturell stödfunktion som dock ger liknande bidrag vid hantering av utmaningar i samband med etablering.

Den höga tillgängligheten till stödfunktioner inom svenskt näringsliv är vidare något som Fredrik på Brantu lyfter upp: *“Egentligen allt jag tror att det finns inget annat land som kan bidra med så mycket vill jag påstå. Det finns otroligt mycket att hämta /.../ Att institutioner och acceleratorer är jättehjälpsamma”*. Flera respondenter belyser att statliga regleringar och stödfunktioner har varit gynnsamma vid etablering av respektive företag. Thomas på Caliente förklarar: *“Rent generellt är det inte så tokigt i Sverige att vara småföretagare tycker jag. /.../ jag tycker det är ganska lätt, det är inte speciellt byråkratiskt om man jämför med många andra ställen”*. Även Kristofer på Björkström Robotics påpekar vikten av gynnsamma statliga regleringar för etableringen av hans företag. Fredrik lyfter genom sitt uttalande fram hur det finns väldigt mycket stöd att tillgå för att underlätta sitt egenföretagande vid etablering på marknaden, vilket flertalet respondenter för liknande resonemang om.

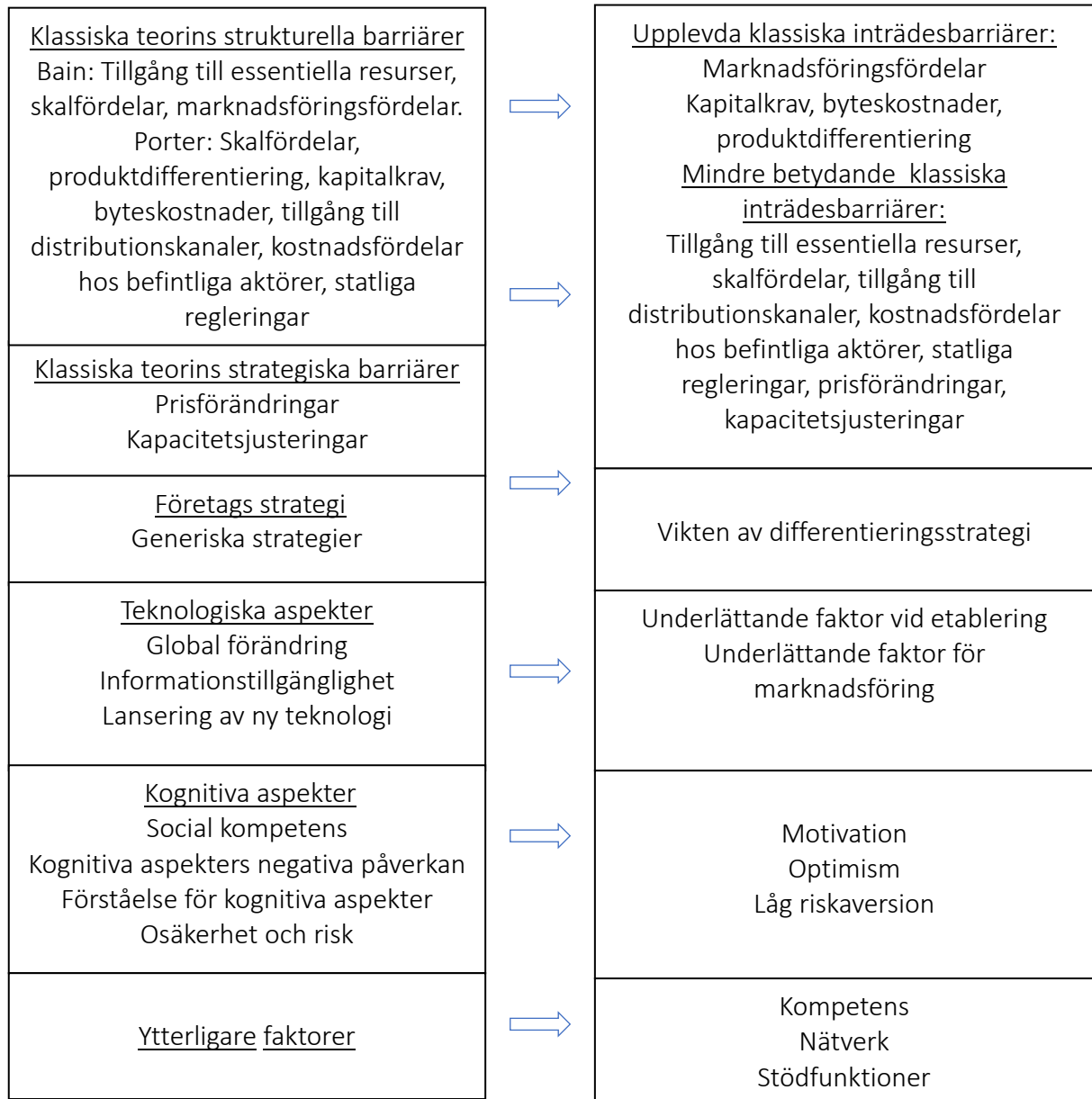
Utöver diskuterade klassiska inträdesbarriärer samt hur teknologiska- och kognitiva aspekter upplevs ha påverkat etableringsmöjligheter, framhåller alltså respondenterna även några ytterligare faktorer som betydelsefulla vid nyetablering. Det framkommer bland respondenternas svar att bristande kompetens gällande företagande är problematiskt vid etablering. Avsaknad av kunskap om hur företag bedrivs upplever respondenterna delvis som hindrande vid etableringsbeslutet, vilket framkommer då respondenterna understryker hur bristande kompetens skapar rädsla och ovilja att etablera sig på en marknad. Stödfunktioner gör dock att problematiken inte upplevs lika hindrande, genom att möjliggöra för att komplettera den bristande kunskap som finns samt få ytterligare hjälp i utvecklingen av företaget.

På ett liknande sätt som stödfunktioner upplevs även nätverk och nätverkseffekter som faktorer vilka är av stor betydelse vid etablering. Nätverk fungerar delvis som stödfunktioner för att komplettera bristande kompetens, men fyller även flera andra funktioner.

Många av respondenterna väljer att fokusera på hur nätverk kan skapa legitimitet och kontakter för att kunna använda nätverkseffekter. Andra respondenter understryker snarare hur nätverk kan fungera som marknadsföringskanaler och substitut till andra marknadsföringsstrategier. Att använda nätverk och kontakter har underlättat etableringsprocessen för samtliga respondenter genom att de skapar värde tillsammans med andra aktörer.

Att använda stödfunktioner och nätverk har varit en betydelsefull faktor för respondenterna i förenklandet av etableringsprocessen. Flera respondenter lyfter även fram att det på en nationell nivå finns ett företagsklimat som främjar nyföretagande. Dels belyser respondenterna hur det genom statlig reglering är gynnsamt att nyetablera sig genom tillgängliga finansiella bidrag och stöd. Dels framhålls även hur företagsklimatet mellan mindre aktörer innehar en form av kollektiv solidaritetskänsla, vilken gör att de gemensamt driver varandra vidare i utvecklingen, men även gynnas av varandras innovationer. De klassiska barriärer som uppstår uppfattas således som mindre problematiska i det rådande företagsklimat som respondenterna är verksamma i.

Upplevda faktorer vid nyetablering



Figur 2. Reviderad teoretisk modell

5.0 Diskussion

I följande avsnitt presenteras en sammanfattning av studiens huvudresultat, vilket konkretiseras genom en reviderad modell av de teman som har avgränsats genom det preliminära teoretiska ramverket. Därefter tolkas resultatet kopplat till tidigare presenterad teoretisk referensram i syfte att belysa relationen mellan empiri och tidigare forskning. Diskussionen förs i syfte att besvara studiens frågeställning och återkoppla till problembakgrunden. Slutligen presenteras studiens slutsats samt forskningsbidrag.

5.1 Sammanfattning av huvudresultat

Sammanfattningen av data samt dataanalysen strukturerades utifrån den empiri som genererades genom att respondenterna talade fritt om de ämnen som avgränsades mot bakgrund av studiens syfte. Genom att studera hur de klassiska barriärer som förespråkas av Bain (1956) och Porter (1980) upplevdes i praktiken, framkom kapitalkrav och marknadsföringsproblematik relaterad till marknadsföringsfördelar hos etablerade aktörer, byteskostnader och produktdifferentiering genomgående som de mest problematiska hindren vid etablering. Varje respondent har dock på något sätt hanterat den problematik som har påträffats utifrån deras rådande förutsättningar. Utöver de två primärt upplevda strukturella inträdesbarriärerna var resterande klassiska barriärer inte av samma upplevda betydelse, utan framhölls i varierande grad eller inte alls ha varit problematiska vid etablering. Detta innebär att etablerade aktörers tillgång till essentiella resurser, skalfördelar, tillgång till distributionskanaler samt kostnadsfördelar, och statliga regleringar, inte upplevdes ha en betydande påverkan på etableringen. Gällande de strategiska barriärer som Bain (1956) förespråkar, det vill säga prisförändringar och kapacitetsjusteringar, presenterade inte respondenterna på ett övergripande plan några signifikanta handlingar hos etablerade aktörer i

syfte att hindra nyetablering av småföretagare. Ett undantagsfall fanns där respondenten beskrev en handling som ett direkt försök att förhindra etablering, vilket kan förklaras av att företaget försökte etablera sig som en direkt konkurrent till större aktörer. I övrigt framstår det som att mindre, innovativa företag och större aktörer snarare drar nytta av varandra än konkurrerar.

Samtliga respondenter framhöll vidare att syftet med deras produkt eller tjänst är att tillföra ett värde utöver vad marknaden redan erbjuder. Att respondenterna tillämpar en differentieringsstrategi för att etablera sig är därmed återkommande, vilket påvisas genom strävan att tillföra värde. Genom att tillföra värde och särskilja sig från vad marknaden redan erbjuder övervinner respondenterna flera barriärer vilka kan vara problematiska vid tillämpning av andra strategier. Respondenterna påtalar även hur de har ett behov av att använda en anpassningsbar strategi som möjliggör för förändring av verksamheten enligt rådande förutsättningar. Det framkommer att utveckling och framtida händelser är svårförutsägbara, vilket skapar ett behov hos respondenterna att kunna anpassa verksamheten enligt marknadens utveckling.

Teknologiska aspekter har i varierande styrka haft en betydande roll i hur respondenterna har upplevt inträdesbarriärer och medföljande problematik. Den empiriska datan påvisar hur respondenterna på olika sätt har dragit nytta av teknologiska möjligheter för att hantera problematik relaterad till inträdesbarriärer. Detta tar sig uttryck genom att teknologisk utveckling har underlättat etablering, men även i vissa fall varit en möjliggörande faktor för utvecklingen av den innovativa produkt eller tjänst som lanseras genom nyetableringen.

Respondenterna understryker även olika kognitiva aspekter vilka har upplevts som betydande vid etableringen, varav motivation, optimism och låg riskaversion är

gemensamma för samtliga respondenter. De kognitiva aspekterna presenteras som faktorer vilka har underlättat eller möjliggjort för hanteringen av etableringsproblematik relaterad till olika inträdesbarriärer.

Slutligen lyfte respondenterna fram en rad ytterligare faktorer vilka på grund av begränsad forskning inte inkluderades i studiens preliminära teoretiska ramverk. Resultatet av intervjuerna påvisar att nätverk och stödfunktioner har haft en betydande roll för att genomföra etableringen. Bristande kompetens gällande alla aspekter av företagande presenteras som en faktor vilken uppfattas som problematisk vid etablering, men hanteras genom nätverkseffekter och hjälp från stödfunktioner.

5.2 Tolkning av resultat

Den klassiska teori om inträdesbarriärer som på grund av sin tongivande karaktär har avgränsats som utgångspunkt för studiens teoretiska ramverk presenterades av Bain (1956) utifrån dåtidens givna kontext. Dagens föränderliga företagsklimat, samt utvecklingstendenser såsom teknologins framväxt, har skapat nya förutsättningar som har medfört att den klassiska, mer normativa teorin inte längre nödvändigtvis överensstämmer med den praktiska verkligheten. Genom att ur ett kvalitativt perspektiv studera hur nyetablerade småföretagare har upplevt etableringsprocessen har studien bidragit med nya perspektiv för en ökad förståelse av problematiken. Följande avsnitt struktureras utifrån studiens två frågeställningar och syftar till att belysa de huvudresultat som har framkommit, i förhållande till den reviderade teoretiska modellen. Inledningsvis diskuteras frågan gällande hur nyetablerade småföretagare upplever de inträdesbarriärer som förespråkas av den klassiska teorin. Därefter diskuteras vidare diskrepansen mellan den klassiska, normativa teorin och småföretagares upplevelser av nyetablering i dagens företagsklimat.

5.2.1 Nyetablerade småföretagares upplevelser av klassiska inträdesbarriärer

De klassiska teorierna som presenterades av Bain (1956) samt Porter (1980) bidrog till en generaliserad bild av företagsklimatet och etableringsförutsättningar grundat i då rådande förhållanden. Studien har påvisat att den klassiska teorins ställningstaganden inte nödvändigtvis överensstämmer med hur nyetablerade småföretagare upplever problematiken. Resultatet av studien visar snarare, som tidigare nämnts, att det inom ramen för den klassiska teorin endast är strukturella barriärer i form av kapitalkrav och marknadsföringsproblematik som fortfarande är av relevant betydelse. Kapitalkrav upplevs som problematiskt genom att det krävs investeringar för att starta och bedriva verksamhet, medan marknadsföringsproblematiken grundar sig i byteskostnader och fördelar hos befintliga aktörer som innebär att nya aktören behöver kommunicera sitt högre värde. Resterande strukturella inträdesbarriärer som den klassiska teorin förespråkar har, som tidigare har påpekats, inte upplevts problematiska i den grad att de är hindrande för etablering. Den minskande vikten av dessa barriärer kan delvis förklaras mot bakgrund av den innovativa karaktären hos de företag som har studerats, bland annat genom att de möter lägre krav på storskalighet och tillgång till essentiella resurser än traditionella tillverkningsföretag.

Även strategiska inträdesbarriärer i form av pris- och kapacitetsjusteringar tycks grundat på respondenternas upplevelser ha begränsad eller ingen betydelse. De förändrade förutsättningarna gällande strategiska barriärer verkar bero på ett företagsklimat där etablerade aktörer inte aktivt agerar mot nyetablerade aktörer. I huvudsak har respondenterna lyft fram hur den typ av små, innovativa företag som de representerar inte betraktas som konkurrenter av större företag, vilket är i linje med det resonemang som Markman och Waldron (2014) för gällande hur mikroaktörer snarare betraktas som komplement. Grundat i att strategiska barriärer inte upplevs påverka etableringen och strukturella barriärer upplevs ha minskande betydelse, råder det marknadstillstånd som Bain (1956) beskriver som *accomodated entry*.

Detta avspeglas i att marknadens förutsättningar för etablering är goda genom låga strukturella barriärer, vilket medför att strategiska barriärer från etablerade aktörer inte är lönsamma. Det finns dock en möjlighet att respondenterna inte upplever somliga strukturella barriärer på grund av dess natur. Det är inte uteslutet att nyetablerade företag av annan karaktär upplever den klassiska teorins barriärer, och att samtliga respondenter har undvikit dem.

Som Herrmann (2005) och Simon (2005) föreslog gällande hur studier av kvalitativ karaktär skulle skapa en bredare förståelse för problematiken, har denna studie belyst etableringshinder utifrån hur relevanta respondenter upplever dem. I likhet med de perspektiv som presenteras av Baron (1998), Ireland et al. (2001), samt Fini et al. (2012), har studien undersökt hur nyetablerade aktörer har upplevt problematiken, vilket har genererat resultatet som visar på förändrade förutsättningar gentemot den klassiska teorin. Vad den klassiska teorin förespråkar gällande inträdesbarriärer är fortfarande av relevans, men förutsättningarna har förändrats vilket har genererat en varierande betydelse för de olika faktorerna.

5.2.2 Diskrepansen mellan klassisk teori och småföretagares upplevelser av nyetablering

Studiens resultat påvisar den förändrade betydelsen av de klassiska inträdesbarriärerna genom att belysa faktorer som upplevts ha varit av betydande vikt för förändringen. I linje med Pehrssons (2009) resonemang visar även denna studie hur kompletterande förståelse för strategi och verksamheternas kontext är nödvändigt för att förstå de förändrade förutsättningarna. Att tillföra ett högre värde till produkten eller tjänsten är genomgående hos respondenterna, vilket kan härledas till Porters (1997) gällande differentiering, samt Pehrssons (2009) förslag att integrera ett strategiskt perspektiv med etableringsbeslut. Genom att studien har tagit hänsyn till vad De Castro och Chrisman (1995) hänvisar till gällande att analysera strategi i samband med etablering, visar resultatet att en

differentieringsstrategi med syfte att tillföra ett högre värde än existerande erbjudanden genomgående upplevs vara möjliggörande för att övervinna inträdesbarriärer. I likhet med Robinson och McDougalls (2001) resonemang gällande att en differentieringsstrategi möjliggör för etablering enligt nya principer, har respondenterna genom sitt strategival belyst att betydelsen av de klassiska barriärerna kan reduceras.

Teknologisk utveckling upplevs vidare ha förenklad etableringsfasen, vilket korrelerar med den utveckling som Yang et al. (2013) diskuterar, gällande hur ökad tillgång till informationsteknologi har förändrat förutsättningar för marknader. Studiens resultat presenterar två aspekter av den teknologiska utvecklingen, varav den ena aspekten överensstämmer med Yang et al. (2013) samt Hsieh och Tasis (2007) resonemang gällande hur tillgång till informationsteknologi och teknologiska lösningar har förenklad etableringsprocessen, genom ökad förståelse för och tillgång till marknaden. Teknologi har även lyfts fram som möjliggörande för nya produkter och tjänster, vilket har skapat nya marknader att etablera sig på. Autios (1997) förklaring kring hur teknologiska lösningar genom korrekt implementering skapar nya marknader är därmed tillämpningsbar på somliga nyetablerade aktörer. Studiens resultat visar på hur teknologi är en del av dagens föränderliga företagsklimat ställt mot tidigare företagsklimat, vilket den klassiska teorin utgår från. Utvecklingen har dock i enlighet med Sambamurthys et al.:s (2003) resonemang även ställt nya krav på teknologisk förmåga hos nyetablerade aktörer. Genom att utveckla bättre teknologisk förmåga än etablerade aktörer på marknaden liknande Bharadwajs (2000) teori, kan respondenterna ha inte enbart etablerat sig utan även skapat ett högre värde än redan etablerade aktörer. Välutvecklad teknologisk förmåga kan därför uppfattas som en starkt bidragande faktor till möjlig etablering.

Kompletterande teorier som behandlar entreprenörskap lyfter fram generella aspekter och förmågor vilka anses möjliggöra eller underlätta etablering, och därmed reducerar

de klassiska barriärernas vikt. Studiens resultat visar på en rad specifika upplevda kognitiva faktorer vilka har varit relevanta vid respondenternas etableringsprocess. En låg riskaversion diskuterades genomgående i studien som en viktig förutsättning för nyetablering, vilket korrelerar med Morgan och Sisaks (2016) samt Caccotti et al.:s (2016) teorier som lyfter fram att nyetablerade entreprenörer är mer riskbenägna. Resultatet påvisar hur risktagande är en kognitiv aspekt som upplevs som nödvändig vid etablering, samt vid hantering av de medföljande konsekvenser kopplade till osäkerhet som uppkommer. Motivationsfaktorn lyfts även fram som en relevant kognitiv faktor som är central vid etablering, vilket står i samband med Barons (1998) perspektiv gällande hur entreprenörer tänker och agerar annorlunda. Även om studiens resultat visar att etablering fortfarande kan upplevas som problematiskt hanteras problematiken utifrån de olika individernas förmåga. Därför är det av relevans att ta hänsyn till Arenius och Minniti (2005) samt Hmielski och Baron (2009) som påtalar vikten av en förståelse för att samtliga kognitiva aspekter grundas på subjektiva tolkningar, och det är därmed problematiskt att generalisera gällande hur nyetablerade småföretagare upplever och hanterar problematiken. Resultatet visar samtidigt på en medvetenhet gällande problematik kopplad till risk, med samtidig optimism inför att hantera den problematik som kan uppstå. Medvetenheten kring problematiken, vilken kan kopplas till det perspektiv Village et al. (2013) framför om hur förståelse för kognitiva aspekter skapar en mer positiv och optimistisk inställning, har varit en bidragande faktor i hantering av problematik i samband med etablering.

Studios resultat visar även att nätverk och tillgängliga stödfunktioner är faktorer vilka medför att problematik i samband med etableringen reduceras. Hatala (2005) diskuterar hur bristande kompetens hos entreprenörer kan ses som problematiskt, vilket även studiens resultat pekar på. Problematiken hanteras genom diverse nätverk och stödfunktioner som funktioner för att övervinna hindren. Baron och Markman (2003) framhåller social kompetens som en relevant faktor vid entreprenöriellt företagande, vilket kan härledas till studiens resultat

där interaktionen sker mellan olika aktörer. Resultatet visar på att hantering av bristande kompetens sker genom stöd från andra aktörer. I resultatet finns tendenser som påvisar att det råder en viss solidaritetskänsla mellan mindre aktörer, vilket tar sig uttryck genom att de stöttar och hjälper varandra vid etablering. Det kan leda till att fler småföretagare etableras, vilket i enlighet med Klapper et al.:s (2006) resonemang bidrar till en ökad ekonomisk tillväxt. Bertrand och Kramarz (2001) och Claser och Schleifer (2002) diskuterar vidare hur statliga regleringar är gynnsamt för företagsamhet, vilket studiens resultat även påvisar. Statlig reglering påverkar nyetablering, vilket kan överensstämma med Djankov et al.:s. (2002) resonemang gällande hur gynnsamma förhållande påverkar villigheten att etablera sig på marknader. Resultatet visar därmed att goda förutsättningar för företagande upplevs som en bidragande faktor för att sänka inträdesbarriärer.

6.0 Slutsats

Studios resultat påvisar att det upplevs problematiskt att etablera sig på en marknad, men att betydelsen av de faktorer som förespråkas av de klassiska teorierna är begränsad. Av de klassiska barriärerna är det främst strukturella hinder kopplade till kapitalkrav och marknadsföringsproblematik som inom denna studie har lyfts fram upplevda faktorer vid etablering. Istället har nya förutsättningar i företagsklimatet skapat ny problematik och nya påfrestningar för nyetablerade aktörer på olika marknader. De nya förutsättningarna avspeglas i den förändring i företagsstorlek och struktur som har skett inom näringslivet, vilket även väcker frågor gällande framtida utveckling. Som studien påvisar har vidare teknologi förändrat förutsättningar för företagande, men även ställt nya krav på aktörer och lägger därmed eventuellt grunden för nya inträdesbarriärer. Studien bekräftar även tidigare forskning gällande hur val av strategi kan påverka inträdesbarriärers karaktär, genom att främst belysa vikten av differentieringsstrategi vid etablering av mindre aktörer.

Genom studiens kvalitativa ansats har även kognitiva aspekter, i form av personlighetsdrag såsom optimism, motivation och riskbenägenhet, visats ha betydande roll för förståelse av etableringen och hur klassiska inträdesbarriärer kan reduceras. De kognitiva aspekternas betydelse påvisar behov av att ytterligare komplettera den kvantitativa forskningen. Resultatet väcker alltså frågor om huruvida det finns ytterligare faktorer som påverkar upplevelser av nyetablering vilka kan vara av betydande relevans. Studiens bidrag blir således en ökad förståelse för etableringsbeslutet och problematik på området inom de kontexter som har studerats, vilken kan tas i beaktande vid framtida studier.

7.0 Generaliserbarhet och eventuella brister

Studien har genomförts i syfte att skapa en bredare förståelse för den problematik som kan uppstå vid etablering, och därmed avses inte resultatet skapa generaliserbarhet. Resultatet bidrar snarare till en analytisk generaliserbarhet, vilken kan tillämpas vid förståelse för den teoretiska problematiken som är förknippad med inträdesbarriärer. Eftersom studien är grundad i kvalitativ forskningsmetod baseras resultatet på subjektiva tolkningar från individuella respondenter, vilket innebär att resultatet endast avspeglar deras syn på problematiken. Därav är ett bidrag till ökad teoretisk förståelse av högre relevans än allmän generaliserbarhet.

8.0 Framtida forskning

Som tidigare har konstaterats är kvalitativa undersökningar om inträdesbarriärer underrepresenterade, och därför av relevans för framtida studier i syfte att vidareutveckla den teoretiska förståelsen. Fler kvalitativa studier bör utföras i syfte att uppmärksamma ytterligare perspektiv vilka är svårare utlästa genom kvantitativa studier.

Vidare kan det vara av intresse att studera hur redan etablerade aktörer ser på nya aktörer som gör inträde på marknader, i syfte att bidra till en bredare förståelse för studieområdets motsatta part. De tendenser som uppmärksammades i denna studie påvisade en varierande betydelse av de studerade faktorerna beroende på vilken bransch aktörerna verkar i, vilket medför att det är intressant att studera branschspecifika företag alternativt sträva efter att utveckla teoretiska ramverk vilka kan anpassas till branschkontext.

9.0 Källförteckning

9.1 Tryckta källor

Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Arenius, P., & Minniti, M. (2005). Perceptual variables and nascent entrepreneurship. *Small business economics*, 24(3), 233-247.

Autio, E. (1997). New, technology-based firms in innovation networks symplectic and generative impacts. *Research policy*, 26(3), 263-281.

Bain, J. S. (1956). *Barriers to new competition, their character and consequences in manufacturing industries* (No. HB771 B23).

Baron, R. A., & Markman, G. D. (2003). Beyond social capital: The role of entrepreneurs' social competence in their financial success. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 41-60.

Baron, R. A. (1998). Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people. *Journal of Business venturing*, 13(4), 275-294.

Bertrand, M., & Kramarz, F. (2001). *Does entry regulation hinder job creation? Evidence from the French retail industry* (No. w8211). National Bureau of Economic Research.

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2013). *Economics of strategy*. John Wiley & Sons.

Bharadwaj, A. S. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation. *MIS quarterly*, 169-196.

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Business research methods*. Oxford University Press, USA.

Cacciotti, G., Hayton, J. C., Mitchell, J. R., & Giazitzoglu, A. (2016). A reconceptualization of fear of failure in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 31(3), 302-325.

De Castro, J. O., & Chrisman, J. J. (1995). Order of market entry, competitive strategy, and financial performance. *Journal of Business Research*, 33(2), 165-177.

Djankov, S., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (2002). The regulation of entry. *Quarterly journal of Economics*, 1-37.

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.

Fini, R., Grimaldi, R., Marzocchi, G. L., & Sobrero, M. (2012). The determinants of corporate entrepreneurial intention within small and newly established firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 387-414.

Fischhoff, B. (1975). Hindsight is not equal to foresight: The effect of outcome knowledge on judgment under uncertainty. *Journal of Experimental Psychology: Human perception and performance*, 1(3), 288.

Geroski, P. A. (1995). What do we know about entry?. *International Journal of Industrial Organization*, 13(4), 421-440.

Hatala, J. P. (2005). Identifying Barriers to Self-Employment: The Development and Validation of the Barriers to Entrepreneurship Success Tool. *Performance Improvement Quarterly*, 18(4), 50-70.

Herrmann, P. (2005). Evolution of strategic management: the need for new dominant designs. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 111-130.

Hitt, M. A., Gimeno, J., & Hoskisson, R. E. (1998). Current and future research methods in strategic management. *Organizational Research Methods*, 1(1), 6-44.

Hsieh, M. H., & Tsai, K. H. (2007). Technological capability, social capital and the launch strategy for innovative products. *Industrial Marketing Management*, 36(4), 493-502.

Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *The Academy of Management Executive*, 15(1), 49-63.

Jacobsen, D.I. (2007). Förståelse, beskrivning och förklaring: Introduktion till samhällsvetenskaplig metod för hälsovård och socialt arbete. Lund: Studentlitteratur.

Karakaya, F., & Stahl, M. J. (1989). Barriers to entry and market entry decisions in consumer and industrial goods markets. *The Journal of Marketing*, 80-91.

Klapper, L., Laeven, L., & Rajan, R. (2006). Entry regulation as a barrier to entrepreneurship. *Journal of financial economics*, 82(3), 591-629.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry* (Vol. 75). Sage.

Markman, G. D., & Waldron, T. L. (2014). Small entrants and large incumbents: A framework of micro entry. *The Academy of Management Perspectives*, 28(2), 179-197.

Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*, 30(1), 11-24.

Morgan, J., & Sisak, D. (2016). Aspiring to succeed: A model of entrepreneurship and fear of failure. *Journal of Business Venturing*, 31(1), 1-21.

Patel, R. & Davidsson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Pehrsson, A. (2009). Barriers to entry and market strategy: a literature review and a proposed model. *European Business Review*, 21(1), 64-77.

Porter, M. E., & Strategy, C. (1980). Techniques for analyzing industries and competitors. *Competitive Strategy*. New York: Free.

Porter, M. E. (1997). Competitive strategy. *Measuring Business Excellence*, 1(2), 12-17.

Robinson, K. C., & Phillips McDougall, P. (2001). Entry barriers and new venture performance: a comparison of universal and contingency approaches. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 659-685.

Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju: Från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber.

Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS quarterly*, 237-263.

Simon, D. (2005). Incumbent pricing responses to entry. *Strategic Management Journal*, 26(13), 1229-1248.

Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 18(7), 509-533.

Village, J., Salustri, F. A., & Neumann, W. P. (2013). Cognitive mapping: Revealing the links between human factors and strategic goals in organizations. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 43(4), 304-313.

Yang, C., Lee, S. G., & Lee, J. (2013). Entry barrier's difference between ICT and non-ICT industries. *Industrial Management & Data Systems*, 113(3), 461-480.

Yin, R. K. (2003) *Fallstudier: Design och genomförande*, Malmö, Liber

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods: Applied Social Research Methods Series, Volume 5*, United States of America: Sage Publications, Inc.

9.2 Digitala källor

Holmström, C. (2016). Företagens storlek. *Ekonomifakta*.

<http://www.ekonomifakta.se/Fakta/Foretagande/Naringslivet/Naringslivets-struktur/>.

Hämtad 2016-10-07.

Tillväxtanalys. (2016). Antalet nya företag ökade under årets andra kvartal.

<https://www.tillvaxtanalys.se/aktuellt/press/pressarkiv/2016-09-28-antalet-nystartade-foretag-okade-under-arets-andra-kvartal.html>.

Hämtad: 2012-10-10.

SCB. (2016). Företag och anställda (FDB) efter näringsgren SNI2007 och storleksklass. År 2008-2015.

http://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START_NV_NV0101/FDBR07/?rxid=47e54fa8-6b66-4c68-b302-d66593ba4480.

Hämtad 2016-10-07.

SCB. (2014). Nya företagare 20 år och äldre efter näringsgren och företagsform 2014.

<http://www.scb.se/sv/Hitta-statistik/Temaomraden/Jamstalldhet/Fordjupningar/Entreprenorskap-och-foretagande-/Nystartade-foretag/Nya-foretagare-20-ar-och-aldre-efter-naringsgren-och-foretagsform-2014/>.

Hämtad 2016-10-07.

DI Digital (2016). Skåne spränger miljardvallen.

<http://digital.di.se/artikel/skane-spranger-miljardvallen-1>

Hämtad 2016-11-31.

Bilaga 1

Innan intervjun påbörjas:

- Presentation av oss
- Förklara studiens syfte
- Fråga om medgivande till inspelning
- Möjlighet att dra tillbaka intervjun om de vill
- Säg vem som talar och den andra antecknar
- Vill du vara anonym i studiens syfte?
- Kom överens om tidsramen (45-60 min) - styr enligt respondentens önskemål

Bakgrundsfakta om företaget:

- Berätta lite om dig själv och din roll på företaget?
- Vill ni berätta lite om företaget?
 - Vad är ert affärskoncept?
- Hur många är ni som arbetar med företaget?
- Vilken var bakgrunden till att ni skapade företaget?
- Vilka motivationsfaktorer låg bakom beslutet?

Var i etableringsprocessen befinner ni er?

- När startade ni företaget?
- När startade ni verksamheten/när ska ni starta verksamheten? When did you launch?

Har ni utgått från en affärsplan? (Strategi generellt)

- När kom den till? Hur såg processen där den formulerades ut?
- På vilket sätt skulle ni säga att ni följt den under etableringsprocessen? (Startup-phase)
- Vad har ni stött på för hinder som gjort att ni varit tvungna att omformulera affärsplanen/strategin?
- Har ni skapat en helt ny marknad, eller snarare tagit er in på en befintlig?
- Hur ser koncentrationen i branschen ut och på vilket sätt har detta påverkat er etablering?
- På vilket sätt särskiljer ni er från era konkurrenter?
- Tror ni att den strategi ni har använt er av har varit den mest optimala?
 - Om inte, vad hade ni gjort med facit i handen?

//OM INTE

- Hur har ni planerat er verksamhet?
-

Vilka tänkte ni skulle vara utmaningarna eller hindren innan ni skulle etablera er? (Strukturella barriärer) Structural barriers,

- Hur har kravet på finansiellt kapital påverkat er, och hur har ni löst den situationen?
- Vad har faktiskt varit de största utmaningarna eller de hindren, hittills? Stämde de överens med det ni trodde?
- Vad hade ni för initiala investeringskrav?

- Hur har ni påverkats av juridiska hinder och bestämmelser, till exempel regleringar och krav på olika certifikat, under etableringsprocessen?

På vilket sätt har redan etablerade företag påverkat er etablering? (Strategiska barrärer)

- På vilket sätt upplever ni att större konkurrenter ofta har mindre kostnader, och därmed kan ta ut ett lägre pris?
- Hur har ni upplevt risker med att företag med liknande verksamhet (men som inte är konkurrenter) skulle ta sig in på marknaden?
- Hur har ni resonerat kring utmaningen med att hantera befintliga aktörers eventuella starka varumärken och att försöka vinna kunder från dem?
- I vissa fall kan konkurrenter sätta ett pris med avsikt att målmedvetet prissätta sig lägre än nya aktörer, hur har det påverkat er i er etablering?
- Vilka utmaningar arbetar ni med för att ni ska kunna ta marknadsandelar just nu?

Entreprenöriella/kognitiva aspekter

- Vilket har varit det största momentet förknippat med risk eller osäkerhet som ni har upplevt?
 - Hur fattade ni beslut kring detta?
- Vad tror ni har bidragit till att ni själva ville starta eget företag?
(Erfarenhet- och personlighetsmässigt)
- Vilka personlighetsdrag ser ni som mest användbara för att lyckas som entreprenör?

Teknologiska aspekter

- Vad hade ni för utmaningar när det kommer till teknik eller IT? (Förutom att det kostar pengar) Vad fanns det för luckor inom er tekniska kompetens innan ni kunde starta verksamheten?
- Hur ser ni på den teknologiska utvecklingen av samhället? Har det påverkat er möjlighet att etablera er som företag?
- Det sker ständigt teknisk utveckling inom teknik, på vilket sätt har ni upplevt detta?

Övrigt

- Hur har ni upplevt tillgängliga hjälpfunktioner, och deras möjlighet att underlätta er etableringsprocess? (VentureLab, ideon, avdrag, subventioner etc)
- Finns det några ytterligare aspekter som har varit/är intressanta under er etableringsprocess?