

Examensarbete för kandidatexamen

E-handelsinkubator - entreprenörers guide genom e-handelsdjungeln?

En kvalitativ studie om hur en e-handelsinkubator kan fungera som stöd
för att utveckla entreprenörers nystartade e-handelsföretag.

Amanda Nilsson

Beatrice Asplund

Antal ord: 14 989

Grupp: 26

Handledare:
Ola Thufvesson

Examensarbete
VT 2019

Förord

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till Karsten Deppert och Amelie Lidén för fantastisk vägledning, inspiration samt ovärderlig information till denna uppsats. Utan Er hade detta arbete inte varit möjligt att genomföra.

Vi vill även rikta ett stort tack till E-commerce park och deltagande aktörer för att de tagit sig tid och ställt upp på intervjuer och annan hjälp. Er hjälp och ert bidrag har varit oerhört värdefullt för oss.

Slutligen vill vi också rikta ett stort tack till vår handledare Ola Thufvesson som uppmuntrat oss och vår idé, samt för praktiska och konstruktiva förbättringsåtgärder av studien.

Trevlig läsning!

Amanda Nilsson

Beatrice Asplund

Helsingborg

2019-05-28

Sammanfattning

**Examensarbete i Logistics Service Management, Lunds universitet Campus Helsingborg.
Kandidatuppsats VT 2019.**

Författare: Amanda Nilsson, Beatrice Asplund

Handledare: Ola Thufvesson

Titel: E-handelsinkubator - entreprenörers guide genom e-handelsdjungeln?

Bakgrund och problem: Den rådande bristen på kunskap hos entreprenörer för att hantera e-handelsmarknaden har skapat ett ökat behov av inkubatorverksamhet och det stöd som inkubatorer kan bistå entreprenörer med. Inkubatorer ämnar till att bidra med stöd för företag genom att bistå med olika tjänster där framgången till företagsutvecklingen kan ligga i olika kombinationer av dessa stöd eftersom inkubatorer skiljer sig åt. Uteslutande skall också inkubatorer hjälpa till att guida företag i de faktorer på marknaden som företagen behöver ta hänsyn till. I samband med e-handelsutvecklingen behöver inkubatorer hålla ett uppdaterat utbud utifrån dagens behov för att se till att tjänsterna är värdehöjande och/eller anpassade utifrån önskade behov.

Syfte: Syftet med denna studie är att bidra till ökad förståelse för hur en e-handelsinkubator kan fungera som stödfunktion för entreprenörer att utveckla sina nystartade e-handelsföretag. Vidare syftar studien till att undersöka hur en e-handelsinkubator anpassas efter entreprenörers förändrade behov och utmaningar för att hjälpa e-handelsföretagen att utvecklas.

Avgränsningar: Denna studien avgränsar sig till att undersöka hur tjänsten upplevs ge stöd åt och hjälpa entreprenörer att utveckla sin e-handel. Vidare avgränsas studien till en e-handelsinkubator och dess verksamhet.

Metod: 9 semi-strukturerade intervjuer med deltagare och alumner på en e-handelsinkubator i Helsingborg har genomförts. Det insamlade empiriska materialet har sedan analyserats tillsammans med den teoretiska referensramen. Utifrån analysen har studien sedan mynnat ut i en slutdiskussion med svar på studiens frågeställningar.

Resultat och slutsatser: Det främsta stödet hos en e-handelsinkubator visade sig vara att samla entreprenörer med liknande utmaningar på ett och samma ställe för kunskapsdelning och motverka ensamhet, där ansvariga själva är entreprenörer inom området. Vidare visade studien på vilket sätt en inkubator med fokus på e-handeln ämnar att anpassa efter behov och utmaningar hos sina deltagare.

Förslag till fortsatt forskning: För vidare forskning anser vi att det hade varit intressant att studera skillnaden mellan inkubatorer som är gratis och inkubatorer som inte är det. Detta för att undersöka hur fördelningen av inkubatorers resurser hade sett ut för att utveckla inkubatorns stöd att anpassas till samtliga behov och önskemål hos deltagarna.

Nyckelord: Inkubator, entreprenörskap, e-handel

Abstract

Bachelors Degree in Logistics Service Management, Lunds university, bachelor thesis VT 19.

Author: Amanda Nilsson and Beatrice Asplund

Director: Ola Thufvesson

Title: E-commerce incubator - entrepreneur's guide through the e-commerce jungle?

Background: The current lack of knowledge among entrepreneurs to manage the e-commerce market has created an increased need for incubator activities and the support that incubators can assist entrepreneurs with. Incubators intend to contribute with support for companies by assisting with various services where the success of business development can lie in different combinations of these services because incubators differ. Also, incubators should help to guide companies in all factors on the market that companies need to take into account. In connection with e-commerce development, incubators need to keep an updated range based on the current needs to ensure that the services are value-enhancing and / or adapted to the desired needs.

Purpose: The purpose of this study is to contribute to a better understanding of how an e-commerce incubator can serve as a support function for entrepreneurs to develop their newly started e-commerce companies. Furthermore, the study aims to investigate how an e-commerce incubator is adapted to the changing needs and challenges of entrepreneurs to help the e-commerce companies to develop.

Boundaries: This study is limited to examining how the service is perceived as providing support and helping entrepreneurs to develop their e-commerce. Furthermore, the study is limited to an e-commerce incubator and its activities.

Method: 9 semi-structured interviews with participants and alumni on an e-commerce incubator in Helsingborg have been conducted. The collected empirical material has then been analyzed

based on our theoretical frame of reference. Based on the analysis, the study has since resulted in a final discussion with answers to the study's questions.

Results and conclusions: The main support of an e-commerce incubator turned out to be gathering entrepreneurs with similar challenges in the same place to share knowledge and counteracting loneliness, where the manager themselves are entrepreneurs in the area. Furthermore, the study showed how an incubator focusing on e-commerce intends to adapt to the needs and challenges of its participants.

Suggestion for future research: For further research, we believe it would have been interesting to study the difference between incubators that are free, and incubators that costs. It would have been interesting to investigate what the distribution of incubator resources would have been like to develop the incubator's support to be adapted to all needs and wishes of the participants.

Keywords: Incubator, entrepreneurship, e-commerce

Innehållsförteckning

Förord	1
Sammanfattning	2
Abstract	4
1. Inledning	8
1.1 Problematisering	8
1.2 Syfte och frågeställningar	11
1.3 Avgränsningar	11
1.4 Motivering av företag	12
2. Teoretisk referensram	12
2.1 E-handeln	13
2.1.1 Definition av e-handel	13
2.1.2 Faktorer till utmaningar med e-handel	13
2.1.3 E-handels utmaningar	14
2.2 Entreprenörskap	15
2.2.1 Definition av entreprenörskap	15
2.2.2 Kunskapsbrist	15
2.2.3 Idéer och kostnader	16
2.2.4 Mentorskap	16
2.3 Inkubator	17
2.3.1 Vad är en inkubator?	17
2.3.2 En inkubators delar	18
2.3.3 Urvalsprocessen	20
2.3.4 Innovation och science parks	21
2.4 Sammanfattning av teori	21
3. Metod	22
3.1 Forskningsstudie	22
3.1.1 Fallstudie	23
3.1.2 Abduktivt tillvägagångssätt	23
3.2 Insamling av teori	24
3.3 Insamling av empiri	24
3.3.1 Relation och urval av respondenter	24
3.3.2 Intervjuer	25
3.3.3 Dokumentanalys	26
3.3.4 Tabell över insamlad empiri	27
3.4 Etik och trovärdighet	27

3.5 Dokumentering och analys av empiri	28
4. Empiri & analys	30
4.1 Företagsfall	30
4.2 Behov av inkubatorer	33
4.2.1 E-handelsutmaningar	33
4.2.2 Identifiera faktorer till e-handelsutmaningar	35
4.2.3 Identifiera behov	38
4.3 Moment som stöd	40
4.3.1 Samlokalisering av företag och mentorskap	41
4.3.2 Öppet kontorslandskap	45
4.4 Anpassa inkubatorn efter behov	48
4.4.1 Inkubatorns urvalsprocess	48
4.4.2 Att examineras	50
5 Slutdiskussion	52
6. Källförteckning	57
7. Bilagor	63
Bilaga 1 - Utskick till Amelie	63
Bilaga 2 - Utskick till respondenter	64
Bilaga 3 - Intervjuguider	65

1. Inledning

Den första delen av uppsatsens avsnitt ämnar att ge en bakgrundsbeskrivning till studiens innehåll, som sedan mynnar ut i en problemdiskussion. Dessa två former, tillsammans med studiens syfte och frågeställningar, uppsatsens problemformulering. Avslutningsvis presenteras avgränsningar och motivering till val av företag.

1.1 Problematisering

Två av tio företag i Sverige driver idag sin försäljning via digitala kanaler, men ytterligare sex av dessa tio företag säger sig anse ha varor eller tjänster som skulle passa bra för digital försäljning, visar en undersökning av E-handel.se (2018). Idag genomgår handelsbranschen stora förändringar och utvecklas i takt med den ökade digitaliseringen och automatiseringen. E-handelns expansion saknar gränser både geografiskt och tidsmässigt, vilket är en av anledningarna till att allt fler företag idag, oberoende av bransch, ser stor nytta att etablera sig på e-handelsmarknaden (SvD Näringsliv, 2017). Till följd av detta utgör e-handelns storlek idag ca 8 procent av Sveriges hela detaljhandel och ökar konstant med en tillväxttakt på ungefär 20 procent per år (SvD Näringsliv, 2017; Dagens Handel, 2018). Dock medför e-handeln även utmaningar menar Bogue (2016) då företagen behöver anpassa sig efter den snabbföränderliga miljön samt e-handelns utveckling som medför ökade kundkrav.

I takt med den fortsatt växande globaliseringen och teknologin menar Frederick., O'Connor., och Kuratko (2019) att nyföretagande och entreprenörskap utvecklar samhället, då nya företag tenderar att vara duktiga på att kommersialisera nya idéer och innovationer. Att företag och entreprenörer ännu inte tagit sig an e-handelsmarknaden grundar sig enligt en undersökning av E-handel.se (2018) bland annat i att entreprenörer och företag upplever sig sakna kompetens för att möta de utmaningar som medföljer den ökade digitaliseringen. Trots att entreprenörer är duktiga på att kommersialisera nya idéer, så är det många av dessa idéer som aldrig når marknaden. Detta är enligt en undersökning av Forsknings- och innovationsrådet (2011) ett resultat av bland annat bristande kunskap. Vidare krävs en annan typ av kompetens för

entreprenörer och nyföretagande än för redan etablerade företag menar Linton och Klinton (2019), då miljön för entreprenörskap är unik och utgörs av hög osäkerhet. Utöver dessa utmaningar ställs entreprenörer med idéer om e-handel, dessutom inför att behöva hantera denna ständigt växande marknad, påvisar en undersökning utförd av Svensk Handel (2018).

Entreprenörer är således viktiga för utvecklingen av samhället, men antalet entreprenörer som etablerar sig på e-handeln är färre än antalet som passar bra för digital försäljning, vilket bland annat är ett resultat av okunskap.

Peters, Rice och Sundararajan (2004) diskuterar att e-handelsföretag kan utveckla sin verksamhet och anpassa denna efter en föränderlig omvärld med hjälp av bättre kompetensutvecklingsverktyg. Den ökade digitaliseringen och företagandets komplexitet och juridiska frågor har lett till ett större behov av företag som fokuserar sin verksamhet till att erbjuda hjälp att komma igång med och utveckla nystartade företag. Berek och Norrman (2008) förklarar att företag med denna typ av fokuserad verksamhet benämns som inkubatorer. Inkubator är ett verktyg för verksamhetsutveckling och fungerar som en hjälp för nystartade företag menar Berek och Norrman (2008). Behovet av inkubatorer för entreprenörer som vill utveckla sina nystartade e-handelsföretag lyfts i undersökningarna av Svensk Handel (2018) och E-handel.se (2018) som visar att entreprenörer står inför utmaningar med e-handeln och upplever sig hämmas av okunskap som konsekvens av den ökade digitaliseringen.

Syftet med inkubatorer menar Berek och Norrman (2008) är att skapa en stimulerande miljö som gör att kunskap delas och nya kunskapsintensiva och innovativa företag skapas. Inkubatorer erbjuder ett antal tjänster som enligt Redondo-Carreto och Camarero-Izquierdo (2017) kan underlätta uppstartsprocessen. Mubarak och Busler (2017) motiverar inkubatorer sett till dessa tjänster som en viktig stödfunktion för många entreprenörer som vill förverkliga sin affärsidé och att de på så vis skapar nya jobbtillfällen. Inkubatorer kan fungera som hjälp för nystartade företag, men effekten av sådan hjälp har inte tidigare mätts då sådana mätverktyg saknas menar Berek och Norrman (2008), vilket en undersökning av Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser (2018:02) också visar.

Därför har fokus därför tidigare legat på företags tillväxtnått. Bruneel, Ratinho, Claryssem och Groen (2011) menar att bristen på studier på inkubatorers bidrag kan bero på att det råder en återkommande frånvaro av en täckande teori som analyserar inkubatorns aktiviteter.

Inkubatorer används enligt Sudana, Apriyani och Kamis (2019) idag bland annat av nystartade företag som ett verktyg för att vidareutveckla innovativa kunskaper med bidrag av bland annat rådgivning och lokaler. Detta för att företagen bättre ska kunna förbereda sig inför inträde på detaljhandelsmarknaden och få lättare att etablera sig, visar en undersökning av Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser (2018:02). Inkubatorer har enligt Mubarak och Busler (2017) ursprungligen funnits till för företag som ett finansiellt stöd, att erbjuda lokaler och att aktivt coacha företagen till att bli mer innovativa. Vidare visar undersökningen av Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser (2018:02) att inkubatorer påstås bidra till organisationsutveckling, kontakter och nätverkande med potentiella framtida investerare. Vilket är då det huvudsakliga stödet som inkubatorer bistår med i företagets uppstartningsprocess? Är det genom att erhålla resurser och minska transaktionskostnader? Eller är det genom att bistå med praktisk gemenskap som inkubatorer bidragit till delat lärande och mening bland sina hyresgäster? (Mubarak & Busler, 2017) Kan det vara en kombination av dessa, och vilka stöd blir viktiga för företag hos inkubatorer som fokuserar sin verksamhet till e-handelsmarknaden?

Undersökningar utfärdade av både HUI research (2018) och Svensk Handel (2018) visar att e-handeln utvecklats i hög fart, vilket bidrar till stora utmaningar. Saridakis, Lai, Mohammed och Hansen (2018) menar att e-handeln därmed är nödvändig att ta i beaktning och kan på olika sätt förbättra företagets prestanda. Men trots att e-handeln idag är en stor marknadsplats för spridning av produkter och tjänster, har få nya företag tagit sig an marknaden. Vidare menar Cuervo, Ribeiro och Roig (2007) att även entreprenörer förbättrar företagets prestanda genom att de skapar nya möjligheter och därmed ny ekonomisk verksamhet. Eftersom inkubatorer enligt bland andra Mubarak och Busler (2017) kan fungera som stöd och för att hjälpa nystartade företag att utvecklas, finns det grund för att belysa entreprenörers behov av inkubatorer för deras nystartade e-handelsföretag.

Eftersom forskning tidigare lyft fram att entreprenörer upplever att kunskapsbrist hämmar att deras idéer och företag utvecklas på e-handelsmarknaden, är det intressant att undersöka hur en e-handelsinkubator kan stå till stöd med detta. Det finns tidigare forskning på hur inkubatorer kan fungera som stöd för företag att få sin verksamhet att växa. Baserat på denna forskning har vi identifierat ett behov av en studie som utvecklar denna forskning till hur företag kopplade till just e-handelsmarknaden upplever hur inkubatorn kan bistå som stöd. En empirisk studie på en e-handelsinkubator som fokuseras till entreprenörskap och nyföretagande är därför intressant att bidra med till forskningen.

1.2 Syfte och frågeställningar

Många entreprenörer upplever sig hämmas av kunskapsbrist för att etablera sina företag på e-handelsmarknaden. Syftet med denna studie är därför att bidra till ökad förståelse för hur en e-handelsinkubator kan fungera som stödfunktion för entreprenörer att utveckla sina nystartade e-handelsföretag. Vidare syftar studien till att undersöka hur en e-handelsinkubator anpassas efter entreprenörers förändrade behov och utmaningar för att hjälpa e-handelsföretagen att utvecklas.

Detta leder oss in på följande frågeställningar:

- *Hur kan inkubatorer upplevas stå till stöd för entreprenörer som vill utveckla sin e-handel?*
- *Hur kan en inkubator anpassas efter entreprenörers behov som medföljer e-handels utmaningar?*

1.3 Avgränsningar

Vi har utgått från teori om generell inkubatorsverksamhet och avgränsat vår studie om inkubatorer till e-handelsområdet genom att anpassa och jämföra denna generella teori med E-commerce parks inkubatorverksamhet. Detta för att analysera hur teori om inkubatorsverksamhet kan anpassas på de behov som medföljer e-handel. Vi har fokuserat vår teori till att identifiera de stöd som inkubatorn erbjuder. Denna studie ämnar alltså inte att ägna huvudfokus till att undersöka om inkubatorer i sin egenhet uppfyller målet att få företag att växa, eller inte. Detta då

tidigare forskning ofta redan fokuserats till de ekonomiska aspekterna av inkubatorverksamhet. Vi avser istället att bidra med ökad förståelse kring hur en inkubator upplevs ge stöd åt och hjälper entreprenörer att utveckla e-handelsföretag. Vidare avgränsas studien till att analysera endast ett fall av en e-handelsinkubator då det är den enda i Sverige.

1.4 Motivering av företag

Helsingborg har under de senaste åren kommit att attrahera allt fler e-handelsbolag och blivit en tung e-handelsregion. E-handlarna blir allt fler, samtidigt som de sedvanliga detaljhandelsföretagen börjar använda sig av e-handel. Helsingborg som stad besitter stora logistiska fördelar, vilket gör att de etablerat sig som en viktig e-handelsregion (E-handel.se, 2017). Helsingborgs logistiska läge, samt viljan att stötta entreprenörer är några av anledningarna till att E-commerce park valde att etablera sin verksamhet i staden år 2015. Till E-commerce parks inkubator är företag välkomna som precis har startat, driver hobbyverksamhet eller som känner att de sitter fast och vill komma vidare med sin verksamhet. De presenterar sin inkubatorverksamhet som att de “...*hjälper framtidens företagare i Sveriges första e-handelsinkubator!*” och de är den enda inkubatorn i Sverige som är inriktade till e-handelsverksamhet (E-commercepark, 2018).

2. Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen är uppdelad i tre huvudrubriker med medföljande underrubriker. Inledningsvis beskrivs en definition av e-handeln, dess snabba utveckling samt vilka utmaningar utvecklingen medför. Den andra huvudrubriken beskriver entreprenörskap och varför det råder kunskapsbrist hos entreprenörer samt hur kunskapsbristen kan överkommas. Den tredje huvudrubriken presenterar vad en inkubator är och dess utveckling. Avslutningsvis sammanfattas den teoretiska referensramen.

2.1 E-handeln

2.1.1 Definition av e-handel

E-handeln är enligt Hjort och Hellström (2014) ett nytt fenomen och forskningsområde. De första e-handelsföretagen som startade upp på allvar var dock redan i mitten av 1990-talet, då mycket investerades i e-handeln samtidigt som internet utvecklades. Enligt en undersökning av HUI research (2018) har e-handeln haft en stark tillväxt sedan mitten av 2000-talet, efter att ha byggts upp igen sedan efter IT-kraschen 2000-2001.

De första definitionerna av e-handel är att det beskrivs som en process för köp och försäljning av varor över internet, dock har ett ökat antal publikationer gjort att det idag finns en större variation av begreppet. Termen e-handel definieras som en process för integration av företags samtliga aktiviteter och processer mot köp och försäljning av produkter och/eller tjänster. Det beskrivs också som utbyte av information via nätverk (Rayport & Jaworski, 2002; Chaffey, Ellis-Chadwick, Johnston & Mayer, 2007; Chong, 2008; Rainer & Cegielski, 2011; Saridakis et al., 2018).

2.1.2 Faktorer till utmaningar med e-handel

Dagens e-handeln accelererar allt snabbare, nya affärsmodeller växer fram och Saridakis et al., (2018) menar att näthandeln innehar en stor marknad som företag kan få tillgång till. Idag genomgår handelsbranschen stora förändringar, och en undersökning av Svensk Handel (2018) menar att den digitala era vi lever i kommer förändra vår samvaro i grunden. Enligt en undersökning av HUI research (2018) har e-handels omsättning i Sverige ökat från 7 miljarder år 2004 till 67 miljarder år 2017. Denna expansion och kraftiga utveckling som e-handlare genomgår, öppnar upp för många möjligheter. Samtidigt menar Bogue (2016) att företagen ställs inför utmaningar då de ständigt behöver anpassa sig till den snabbföränderliga miljön och utveckling som e-handeln medför i form av krav på uppdaterade lager, olika fraktoalternativ och krävande kunder. En utmaning är exempelvis att få kunder att nå företags webbplatser och sälja

rätt produkter. Ytterligare en utmaning är att konsumenterna blir allt mer lätttröliga och välinformerade, samt har en allt större marknad där de kan hitta produktinformation och jämföra priser på, visar en undersökning utförd av GS1 Sweden (2012).

2.1.3 E-handels utmaningar

Tre faktorer har enligt en undersökning från GS1 Sweden (2012) utvecklats och kan ses som de mest drivande inom e-handeln. Den första faktorn är den ökade mognaden hos *konsumenterna*. När barriären som finns i form av osäkerhet eller ovetande gällande exempelvis betalning och leverans inom e-handeln, har brytits ner så menar Hjort och Hellström (2014) att konsumenterna oroar sig mindre. Den andra faktorn till e-handels utveckling är också den ökade mognaden hos *e-butikerna*. Detta är en förutsättning för att e-handeln ska kunna växa. En stor konkurrensfördel och något som är nödvändigt, är att kunna leverera rätt produkt i tid och hålla vad som lovas. Aktörerna inom e-handeln lär sig allt mer om hur bakomliggande logistik och inköp tillsammans med hur hemsidan presenteras och utformas bidrar till förbättrade affärer (GS1 Sweden, 2012). Att lätt kunna frakta och leverera produkter dit kunden önskar är också något som Saridakis et al., (2018) menar påverkar digitaliseringsgraden och som än idag är en viktig faktor. Den *tekniska mognaden* är en tredje drivande faktor. Teknikens utveckling har skapat och skapar än idag, helt nya förutsättningar för e-handeln. Detta genom datorer, sociala medier, mobiler och olika affärssystem (GS1 Sweden, 2012). Då e-handels utveckling intensifieras allt mer, behöver företag ständigt arbeta med att utveckla teknologin och dess processer menar Boutellier och Heinzen (2014), samt ha eventuella sidoeffekter under kontroll för att hålla sig kvar på marknaden. De menar att ifall teknologin är enkel att förstå, genom exempelvis en utvecklad hemsida, så är det också enklare att den accepteras av konsumenter.

Trots stora utmaningar så menar Saridakis et al., (2018) att e-handeln är viktig att ta hänsyn till då e-handeln på olika sätt kan förbättra företagets prestanda. Till en början var det främst de stora företagen som applicerade e-handel, då det var dessa som hade resurser och möjligheterna att utforska området. E-handeln medförde en öppen struktur som skapade nya marknadsplatser, ny form av kommunikation och kraftfulla informationssystem, menar Coppel (2000) och idag etablerar sig även mindre och nya företag på marknaden.

2.2 Entreprenörskap

2.2.1 Definition av entreprenörskap

Entreprenörer beskrivs av Curevo, Ribeiro och Roig (2007) som de personer som upptäcker och ser affärsmöjligheter för att sedan skapa små, eller medelstora företag. Entreprenörskap som begrepp beskrivs liknande av Wang, Wang och Archer (2018) som menar att entreprenörskap är det sätt som företag utforskar och utnyttjar marknadsmöjligheter. Det innebär upptäckt, bedömning och utnyttjande av möjligheter som exempelvis kan vara produkter, tjänster eller produktionsprocesser. Vidare kan det handla om att hitta nya strategier, organisationsformer eller andra insatser som inte funnits tidigare (Wang, Wang & Archer, 2018).

2.2.2 Kunskapsbrist

Entreprenörer är noga med hur deras tid disponeras och ämnar att lägga sin tid på något som kommer att ge dem utbyte och som de ser som meningsfullt, menar Cairney (2018). Detta kan vara en förklaring till undersökningen av Forsknings- och innovationsrådet (2011) som visar att tidsbrist, i kombination med ointresse eller bristande kompetens, är en av anledningarna till att många av de idéer som finns hos entreprenörer inte når marknaden. Undersökningen visar att det finns för få entreprenörer som har kunskapen att göra något av sina idéer. Fredrick et al., (2019) menar att nyföretagande och entreprenörskap utvecklar samhället då nya företag tenderar att vara duktiga på att kommersialisera nya idéer och innovationer. För att kunna överleva i en snabbt föränderlig miljö, menar Fredrick et al., (2019) att utbildare av entreprenörer behöver lära dem de färdigheter som krävs. Amini, Arasti och Bagheri (2018) menar att genom utbildning och erfarenhet kan dessa kompetenser läras ut, vilket även Linton och Klinton (2019) påvisar. Linton och Klinton (2019) menar dock att trots detta så har entreprenörsskap traditionellt lärts ut med ett fokus på utveckling av affärsplan. Även de idéer som redan etablerats till företag behöver ny kunskap, men denna kunskap behövs istället för att fortsatt kunna konkurrera och överleva, visar en undersökning av Regeringskansliet (2018). Företagen är då beroende av ständigt nya

innovationer gällande marknader, processer och produkter för att utvecklas, och behöver därmed kompetens för att kunna hantera förändringsprocesser.

2.2.3 Idéer och kostnader

Entreprenörer kan inte sälja sina idéer till andra entreprenörer som kan utveckla dessa menar Cuervo et al., (2007), då den typen av marknad inte existerar. Detta innebär svårigheter för entreprenörer, då det innebär att hen själv måste lära sig att utnyttja idén, utveckla sin förmåga i att hitta resurser samt organisera. Schuh, Vogt, Lau och Bickendorf (2017) menar att för att entreprenörer ska lyckas utveckla radikala innovationer, krävs hög kreativitet och organisatorisk flexibilitet. Nystartade företag uppfyller en stor grad av handlingsfrihet som öppnar upp möjligheterna för en organisatorisk flexibilitet, menar Darnihamedani, Block, Hessels och Simonyan (2018). Detta till följd av ofta platta hierarkier och en organisationsstruktur som således är lämplig för innovation.

För entreprenörer kan utveckling av innovationer och företag associeras med höga kostnader. Inkubatorer kan genom att bistå med resurser, minska dessa utvecklingskostnader och gör det därmed enklare och mer attraktivt för människor att bli entreprenörer menar Darnihamedani et al., (2018). Entreprenörers idéer och satsningar kan enligt Nambisan, Siegel och Kenney (2018) gynnas av ekosystem där entreprenörer engagerar sig och samarbetar tillsammans med andra aktörer, entreprenörer och jämlikar. Öppna innovationsmetoder och plattformar kan däremot också hämma entreprenörer i deras uppstartsprocess och/eller för etablerandet och fortsatta tillväxten av deras satsningar. Detta främst relaterat till beslutsfattande under osäkerhet, marknadsspecificeringar och tillväxt.

2.2.4 Mentorskap

Genom att arbeta med en mentor kan människor utveckla specifika förmågor, och mentorer kan hjälpa dem i personlig utveckling av entreprenörsförmågor och identiteter, menar Kubberød, Fosstenløyken och Erstad (2018). Traditionellt har entreprenöriellt mentorskap involverat att erfarna entreprenörer och organisationsledare arbetar tillsammans med mycket mindre erfarna

personer. Mentorinteraktionen förser efterföljaren med flertalet möjligheter att omvandla komplexa upplevelser och erfarenheter till lärande.

Vid sidan av detta traditionella asymmetriska mentorskap finns jämlik-mentorskapet "peer-to-peer". Detta mentorskap matchar istället personer med varandra som är i ungefär samma position, där målet är att förse mentorskapet med andra lärande fördelar. Den mer erfarna personen bistår den mindre erfarna personen med rådgivning, feedback såväl som psykologiskt och känslomässigt stöd (Kubberød et al., 2018). Peer-to-peer är enligt Teichman (2019) ett öppet mentorskap där olika aktörer är med för att bidra med olika kompetens till ett gemensamt projekt. De flesta motiveras oftast av en önskan att skapa något ömsesidigt användbart för de som bidrar. Detta gör således att de som bidrar, vanligtvis gör det då de finner det meningsfullt och användbart.

2.3 Inkubator

2.3.1 Vad är en inkubator?

Inkubatorer har i Sverige funnits sedan slutet på 1990-talet och beskrivs frekvent av forskning som ett sätt att hjälpa små, nystartade företag vid tillkomst (Dahl & Nilsson, 2005; Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser, 2018:04). Inkubatorer har etablerats runt om i världen för att stimulera nytt affärsskapande, där dess roll har utvecklats och nya modeller tagits fram. Äldre och yngre inkubatorer erbjuder liknande tjänster, men i samband med samhällets utveckling tenderar de nya inkubatorerna att bättre hålla deras servicetjänster uppdaterade utifrån dagens behov på marknaden, till skillnad från de sedan tidigare etablerade inkubatorerna. Inkubatorer tenderar att använda mindre av de äldre inkubatorers utbud då de inte är anpassade efter nutida behov, vilket resulterar i missnöjdhet menar Bruneel et al., (2011).

Forskning visar att inkubatorn kan hjälpa till vid tidig uppstart och utveckling av nya företag genom att erbjuda ett specifikt antal tjänster, enligt Redondo-Carretero och Camarero-Izquierdo (2017). Av Bruneel et al., (2011) benämns inkubatorer som ett populärt verktyg för att accelerera skapandet av framgångsrika entreprenörer. Entreprenörer och nystartade företag har ofta

begränsade erfarenheter gällande förvaltning av verksamheter samt att hantera de stora miljöförändringarna såsom e-handeln. Inkubatorer fungerar enligt Hagberg, Henriksson och Stråth (2015) som en ruvningsstation där tanken är att hjälp ska finnas nära till hands, och tiden i inkubatorn kan vara allt från 6 månader till 3 år. Inkubatorer ska göra entreprenörer redo för marknaden under en kort tid, och fungerar således som en viktig stödfunktion för innovatörer som önskar att förverkliga sin affärsidé (Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser, 2018:04; Hagberg et al., 2015).

Alla forskare är dock inte överens om att inkubatorns verksamhet är en lösning på problem som kan uppstå vid uppstart. Peters et al., (2004) ställer sig emot inkubatorer som räddning för alla nya företag då de menar att systemet skyddar vissa företag för mycket och andra för lite. Då inkubatorn hjälper företag med vissa saker mer än andra, till exempel tar de bort initiativ från själva företagsteamet och forskarna framställer därmed inkubatorer som en bristfällig modell. Hagberg et al., (2015) menar att inkubatorer riskerar att skydda somliga entreprenörer för mycket då de i många fall undviker lärandeprocessen av att lära sig av sina misstag.

2.3.2 En inkubators delar

Forskning har tidigare benämnt inkubatorer som företagsinkubatorer och visat att de är effektiva för att stimulera utvecklingen av nyföretagande, menar Redondo-Carretero och Camarero-Izquierdo, (2017). Detta genom att förse nya företag med öppna kontorslandskap, stöd av professionell rådgivning, de har bistått med resurser, delad kunskap och sammankopplat nätverk med andra aktörer. För entreprenörer har inkubatorns roll förändrats genom tid menar Peters et al., (2004), från att endast erbjuda ett affärscenter med kontors faciliteter till att idag erbjuda nystartade företag hjälp med att bygga upp ett nätverk samt med rådgivning inom olika kompetensområden.

Enligt Shih och Aaboen (2017) erbjuder inkubatorer vanligtvis fem olika typer av tjänster för att påskynda och underlätta uppstartsutvecklingen. Dessa är; tillgång till fysiska resurser, olika administrativa tjänster, tillgång till finansiella resurser, handledning vid uppstartsprocedurer och

tillgång till olika nätverk. De viktigaste elementen för nystartade företag som går med i en inkubator är enligt Mubarak och Busler (2017) de konkreta tjänster som inkubatorn erhåller, samt nätverkandet. De konkreta tjänsterna inkluderar delade kontorsplatser, marknadsföring och bokföring. Nätverkandet definieras senare av Nair och Blomquist (2018) som uppkoppling mot intressanta aktörer, möjliga kunder och finansörer för företaget där inkubatorn fungerar som en mellanhand. Kontorsplatserna definieras av att de ska sträva efter att bidra med värdehöjande system av övervakning och assistans av företagsutveckling. Vidare definierar Mubarak och Busler (2017) samtliga av inkubatorns tjänster gällande innovation som processen av att utveckla, förändra, förnya, värdeadderande och att skapa ekonomiska och sociala fördelar.

Trots att olika inkubatorer kan skilja sig åt, så finns det några gemensamma egenskaper. Dessa definieras av Peters et al., (2004) och Sudana et al., (2019) som samlokalisering av företag, nätverkande, delade tjänster och entreprenöriell expertis. Detta innebär enligt Peters et al., (2004) att det inte nödvändigtvis behöver vara infrastrukturen och/eller personlig assistans som hjälper till i företagsprocessen, utan snarare en kombination av olika faktorer. Inkubatorer har en ambition att bidra till *mentorskap*, där företaget går igenom en process tillsammans med erfarna entreprenörer. De erfarna entreprenörerna skall guida företagen genom den djungel som finns och som präglas av olika faktorer som företagen behöver ta hänsyn till menar Peters et al., (2004). Enligt en undersökning av Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser (2018:02) handlar *nätverkandet* till stor del om nätverk som dels är internt inom inkubatorn, men också externa såsom till leverantörer, kunder och finansörer. Med hjälp av affärsrådgivning och länkning till kunder samt finansörer är tanken att detta sedan ska växla upp och bygga bolaget. Processen att växla upp och bygga upp företaget kan bestå av flera olika delar (Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser, 2018:02).

Ovan definitioner kan övergripande sammanfattas enligt nedan modell;

Inkubatorns kärnprocesser och tjänster	Källor
Fysiska resurser (exempelvis öppna kontorslandskap)	<ul style="list-style-type: none"> - Redondo-Carretero & Camarero-Izquierdo (2017) - Shih & Aaboen (2017) - Mubarak & Busler (2017) - Peters et al., (2004)
Professionell rådgivning (exempelvis affärsrådgivning vid marknadsföring och bokföring)	<ul style="list-style-type: none"> - Redondo-Carretero & Camarero-Izquierdo (2017) - Shih & Aaboen (2017) - Peters et al., (2004) - Sudana et al., (2019) - Mubarak & Busler (2017)
Bistå med finansiellt stöd	<ul style="list-style-type: none"> - Redondo-Carretero & Camarero-Izquierdo (2017) - Shih & Aaboen (2017) - Mubarak & Busler (2017) - Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser (2018:04) - Nair & Blomquist (2018)
Dela kunskap	<ul style="list-style-type: none"> - Redondo-Carretero & Camarero-Izquierdo (2017) - Mubarak & Busler (2017) - Sudana et al., (2019) - Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser (2018:04)
Sammankoppla nätverk	<ul style="list-style-type: none"> - Redondo-Carretero & Camarero-Izquierdo (2017) - Mubarak & Busler (2017) - Nair & Blomquist (2018) - Peters et al., (2004) - Sudana et al., (2019) - Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser (2018:04)
Entreprenöriell expertis (exempelvis mentorskap och handledning)	<ul style="list-style-type: none"> - Sudana et al., (2019) - Peters et al., (2004) - Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser (2018:04) - Shih & Aaboen (2017)
Delade tjänster (exempelvis administrativa tjänster)	<ul style="list-style-type: none"> - Sudana et al., (2019) - Peters et al., (2004) - Shih & Aaboen (2017)
Samlokalisering av företag	<ul style="list-style-type: none"> - Sudana et al., (2019) - Peters et al., (2004)

Modell 1: Övergripande sammanfattning av inkubatorers kärnprocesser och tjänster.

2.3.3 Urvalsprocessen

Inkubatorer har ett antal krav på vilka idéer från företag som kan vara aktuella för att ta in och

vara en del av inkubatorn. Dessa kan skilja sig åt, men handlar i allmänhet om företagets tillväxtpotential samt krav på en viss innovationshöjd, visar en undersökning av Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser, (2018:04). Vidare krävs det en frivillighet där både företaget och inkubatorn finner det passande att fortsätta för att ett företag ska inkuberas. Detta innebär således att alla potentiella inkubatorföretag inte söker inkubation, utan istället de företag som har behov av support. Inkubatorn gör själv en bedömning av potentialen i projekten och ställer egna krav på idéer som ska vara aktuella. Vidare upprättas en plan mellan företag och inkubator som innefattar vad som ska åstadkommas och när företaget kan examineras för att gå ut på marknaden. Denna plan utvecklas i olika faser utefter att företaget växer (Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser, 2018:02).

2.3.4 Innovation och science parks

Inkubatorer kan vara belägna på science parks som kan bedriva inkubatorsverksamhet i form av exempelvis universitetsbaserade inkubatorer och/eller statliga inkubatorer (Berek & Norrman, 2008). En science park är enligt en undersökning av Swedish incubators & science parks (2018) en utvecklingsmiljö som är designad för att skapa möten mellan samhälle, akademi och näringsliv där syftet är att skapa en stimulerande miljö som gör att kunskap delas och nya kunskapsintensiva och innovativa företag skapas. För att inkubatorer ska addera värde för nyföretagande och skapa innovationsfördelar för företagen i en stimulerande miljö, menar Kohler (2016) att inkubatorer behöver vara effektivt designade. En undersökning av Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser (2018:04) visar att syftet med stöd från inkubatorer bör vara innovation istället för tillväxt, då nya unga företag sällan har en snabb och stor tillväxt i början.

2.4 Sammanfattning av teori

E-handel har sedan 2000-talet haft stark tillväxt, och utvecklas i hög fart. Den snabba utvecklingen bär med sig utmaningar som kan delas in i tre faktorer. Faktorerna är ökad mognad hos *konsumenterna*, ökad mognad hos *e-butikerna*, samt ökad *teknisk mognad*. Den digitala eran vi lever i idag bidrar till stora marknadsplatser och möjlighet till konkurrensfördelar, men för att

detta ska vara möjligt behöver företagen hänga med i den snabbföränderliga miljön. Entreprenörer och nya företag utvecklar samhället och är duktiga på att kommersialisera nya idéer och innovationer. Dock finns för få entreprenörer som har kunskapen att göra något av sina idéer. Sådan kunskap kan läras ut och skapas med hjälp av utbildning och mentorskap, vilket inkubatorer kan bistå med. Inkubatorer stimulerar nytt affärsskapande genom att erbjuda olika stöd och har som uppgift att göra företag redo för e-handelsmarknaden under en kort tid. Det råder dock somliga oenigheter gällande inkubatorsverksamheten, där den kan sägas skydda vissa företag mer än andra och beskrivas som en bristfällig modell.

Så här långt räcker tidigare forskning för denna studie. För att kunna svara på studiens frågeställningar om hur en inkubator som inriktar sig på e-handel kan upplevas som stöd av entreprenörer, samt hur inkubatorn anpassas efter entreprenörers behov som medföljer e-handels utmaningar, behöver empiri samlas in. Teorin har fungerat som ett verktyg inför studiens insamling av empiri.

3. Metod

Inledningsvis i metoden presenteras varför vi valt att utföra en kvalitativ forskningsstudie med en abduktiv ansats. Vidare beskrivs tillvägagångssätt vid insamling av teori, urval av respondenter samt insamling av empiri som utförts av intervjuer samt dokumentanalys. En tabell över insamlad empiri presenteras samt etik och trovärdighet. Avslutningsvis presenteras ett avsnitt om dokumentering och analys där vi beskriver hur vi med den insamlade empirin gått tillväga för att svara på studiens syfte och frågeställningar.

3.1 Forskningsstudie

Denna studie är en kvalitativ forskningsstudie. Bryman (2011) menar att tyngden i den kvalitativa metoden ligger i att skapa en förståelse och ett djup av den sociala verkligheten och på vilket sätt deltagarna tyder den. Då studiens syfte är att förstå hur en e-handelsinkubator kan upplevas stå till stöd för entreprenörer som vill utveckla sina nystartade e-handelsföretag ansåg vi därmed att den kvalitativa ansatsen var passande. Utgångspunkten i denna studie ett

hermeneutiskt tolkande epistemologi som enligt Bryman (2011) förklaras som läran om kunskap och uppkommer från en samhällsvetenskaplig infallsvinkel. Enligt Alvehus (2013) utförs studier utifrån detta perspektiv i försök att förstå tankegångar, värden och känslor som respondenterna upplever. Respondenternas beteenden tolkas sedan av forskare som utifrån detta ska kunna dra pålitliga slutsatser som bidrar till en mer allmän förståelse.

3.1.1 Fallstudie

Studien ämnar att svara på frågeställningarna *“hur kan inkubatorer upplevas stå till stöd för entreprenörer som vill utveckla sin e-handel?”* samt *“hur kan en inkubator anpassas efter entreprenörers behov som medföljer e-handelns utmaningar?”* och är en fallstudie då vi har samlat empiri från aktörer som deltagit eller ansvarat för ett större fall. Bryman (2011) menar att en fallstudie fokuserar på antingen ett större fall, eller flera liknande men mindre fall. Studiens syfte är att bidra till en ökad förståelse för hur en e-handelsinkubator kan upplevas fungera som stödfunktion för entreprenörer att utveckla sina nystartade e-handelsföretag, då många entreprenörer upplever sig hämmas av kunskapsbrist för att etablera sina företag på e-handelsmarknaden. Vidare är syftet att undersöka hur en e-handelsinkubator anpassas efter entreprenörers förändrade behov och utmaningar för att hjälpa e-handelsföretag att utvecklas. För att uppfylla detta syfte har ett större fall undersökts. Empiri från ansvarig samt grundare till e-handelsinkubatorn har samlats in för att undersöka e-handelsinkubatorns anpassning efter förändrade behov och utmaningar. Vidare har empiri från flera mindre men liknande fall samlats in, vilket är alumner och deltagare, för att skapa en förståelse för hur e-handelsinkubatorn kan fungera som stöd. Bryman (2011) definierar ytterligare en fallstudie som en forskningsdesign där en viss plats undersöks. Denna studie undersöker e-commercepark som en viss plats och organisation då de driver en e-handelsinkubator.

3.1.2 Abduktivt tillvägagångssätt

I denna studie har vi använt oss av ett abduktivt tillvägagångssätt. Alvehus (2013) beskriver detta tillvägagångssätt som en kombination av induktivt och deduktivt tillvägagångssätt. Vi har genom att växla mellan teori och empiri, omarbetat och omformat studiens riktning. Patel och

Davidsson (2011) menar att forskaren kan tolka materialet mer fritt vid ett abduktivt tillvägagångssätt, istället för att enbart tillämpa induktion eller deduktion. Då vi under intervjuerna fick fram information som öppnade upp för nya frågor som krävde ytterligare insamling av teori och referenser, ansåg vi att det abduktiva tillvägagångssättet var bäst lämpat för denna studie.

3.2 Insamling av teori

För insamling av teori gjordes sökningar på databaserna LUBsearch, Google scholar, Business Source Complete och Science Direct. Vidare använde vi oss av Lunds universitets bibliotekskatalog Lovisa, samt Göteborgs universitets bibliotek Pedagogen för att hitta teori. Huvudbegreppet *inkubator*, och de två underbegreppen *e-handel* och *entreprenörskap* utgör den teoretiska referensramen. Eftersom inkubator är studiens huvudbegrepp, utgör också detta begrepp en större del i den teoretiska referensramen.

Utöver vetenskaplig forskning som står till grund för vår teori, har vi använt oss av tryckta rapporter från institutioner och myndigheter såsom HUI research och GS1 Sweden. Detta för att få en definition av de utmaningar som e-handeln idag definieras av. För att styrka vår teori från forskning och rapporter har vi även använt undersökningar i form av tidningsartiklar. Dessa fungerar som en typ av tryckt empiri och därmed som en mellanhand till vår empiri där vi analyserar och skapar en uppfattning om samtlig teori med hjälp av vår insamlade empiri.

3.3 Insamling av empiri

3.3.1 Relation och urval av respondenter

Enligt Bryman (2011) rör det sig om ett snöbollsurval då vi började med att kontakta en av grundarna till E-commerce parks inkubator, vilken sedan rekommenderade oss vidare till inkubatorsansvarig. Denne rekommenderade sedan i sin tur vidare oss till övriga deltagare och alumner som också är respondenter i denna studie. I mailet till inkubatorsansvarig (*se bilaga 1*)

önskade vi hjälp med att komma i kontakt med nu aktiva deltagare, samt alumner till E-commerceinkubatorn. Vi mottog därefter en fil med tio personer vi kunde kontakta innehållande deras information för mailkontakt, samt information gällande om de var alumner eller nuvarande deltagare. Utefter denna information kontaktade vi respondenterna via mail (*se bilaga 2*), där sju stycken ville ställa upp i vår studie varav fyra av dessa är aktiva deltagare. De tre alumnerna har alla deltagit i olika inkubatorterminer. Vi är medvetna om att det valda urvalet kan riskera ett vinklat utfall då inkubatoransvariga stod för vårt urval av deltagare och alumner. Däremot har vi inte upplevt att intervjupersonerna alla delade samma åsikter och perspektiv på våra frågor, utan bidragit med nyanserade svar som hjälpt studien framåt.

3.3.2 Intervjuer

Intervjuer är ett sätt att skapa en uppfattning om hur individer uppfattar sin omgivning, menar Kvale och Brinkman (2009). Då studien är en kvalitativ studie har vi valt att intervju individer med fokus på hur e-handelsinkubatorn upplevs som stöd och hur den kan anpassas utefter behov och utmaningar. Intervjufrågorna har utformats för semistrukturerade intervjuer, vilket innebär att en uppställning av frågor formulerades. Enligt Bloor och Wood (2006) har semistrukturerade intervjuer en mer informell och konversations karaktär vilket delvis formas av en intervjuguide, men också av samtalen som framträder i intervjun. Frågorna ställdes utifrån ett frågeschema med varierad ordningsföljd. Enligt Bryman (2011) är en varierad ordningsföljd en fördel för att intervjupersonerna ska få chans att förklara och uttrycka sig fritt, och allmänt formulerat för att inte styra respondenternas svar. Utöver att ordningsföljden varierade, ställdes även följdfrågor för svar som uppfattats som viktiga. Intervjuerna var flexibla och frågeställningarna utformade för att undersöka hur respondenterna upplevde de olika områdena, vilket enligt Bryman (2011) är avgörande för att intervjuare ska få rätt information.

Sammanlagt har nio intervjuer genomförts. Intervjuguiderna är utformade utifrån olika fokusområden. Den första intervjun var med Karsten Deppert, en av tre grundare av rapportens studiefall dvs e-handelsinkubatorn. Intervjuguide ett som användes för denna intervju fokuserade till stor del på e-handeln som marknad, initiativ till inkubatorn och entreprenörers utmaningar kring e-handeln och företagande. Denna gav oss således en övergripande bild av inkubatorns

bakgrund. Intervjuguide två och tre avsåg inkubatordeltagarna samt alumnerna. Dessa intervjuguides fokuserade främst på hur respondenterna upplevde inkubatorn och anledning till att de gått med. Intervjuguide fyra användes vid intervju med Amelie Lidén som är både grundare och ansvarig för e-handelsinkubatorn idag. Här ämnades frågorna till större del på att undersöka hur verksamheten är uppbyggd och vilka aktiviteter som ingår samt hur dessa anpassas och utvecklas. Inga av frågorna för någon av intervjuguiderna skickades ut i förhand till någon av respondenterna, på grund av att vi inte ville riskera att svaren vinklades eller diskuterades utan oss.

3.3.3 Dokumentanalys

Utöver intervjuer valde vi att utföra en dokumentanalys av studiefallets hemsida. Enligt Bryman (2011) klassificeras denna hemsida som officiellt dokument från en privat sida då hemsidan representerar företaget. Våra intervjuer bidrog till relevant information, men genom att gå in på studiefallets hemsida, såg vi att mycket av den information som vi var intresserade av fanns där. För att hitta den mest relevanta informationen för vår studie, analyserades materialet med hjälp av en dokumentanalys. Bryman (2011) menar att dokument som finns på internet utgör en stor potentiell informationskälla, men att det är viktigt att ha Scotts fyra kriterier i beaktning vid en sådan analys. Dessa är; autenticitet, trovärdighet, representativitet och meningsfullhet och är viktiga då vem som helst kan starta en hemsida och därmed bör man vara vaksam för potentiellt missvisande information. Vi kom med hjälp av Scotts fyra kriterier fram till att hemsidan kunde användas i vår studie då vi ville undersöka vilka tjänster de erbjuder, och hur de beskriver att de anpassar sin verksamhet utefter förändrade behov och utmaningar. Materialet som analyserades i dokumentanalysen var i vår studie ett bra komplement till de semistrukturerade intervjuerna.

3.3.4 Tabell över insamlad empiri

Respondent	Typ av datainsamling	Datum och tid	Placering	Namn i studie
Karsten Deppert	Semistrukturerad intervju	29/4, 40 min	Telefon	Karsten
Inkubatordelegare	Semistrukturerad intervju	30/4, 45 min	Skype	Deltagare A
Inkubatoralumn	Semistrukturerad intervju	2/5, 35 min	Telefon	Alumn 1
Inkubatoralumn	Semistrukturerad intervju	2/5, 45 min	På företagets kontor	Alumn 3
Inkubatordelegare	Semistrukturerad intervju	2/5, 45 min	Skype	Deltagare B
Inkubatoralumn	Semistrukturerad intervju	3/5, 45 min	Skype	Alumn 2
Amelie Lidén	Semistrukturerad intervju	3/5, 1,5 tim	Telefon	Amelie
Inkubatordelegare	Semistrukturerad intervju	3/5, 1 tim	Skype	Deltagare C
Inkubatordelegare	Semistrukturerad intervju	6/5, 1 tim	På företagets kontor	Deltagare D
Webbplats	Dokumentanalys	15/5, 3 tim	www.ecommercepark.se	

3.4 Etik och trovärdighet

Frågorna som ställdes till inkubatordelegarna och alumnerna var mer emotionellt kopplade än frågorna till grundarna då dessa ämnade att samla information om hur personerna upplevt att vara en del av inkubatorn. Av denna anledningen har vi i denna studie valt att hålla samtliga deltagare och alumner anonyma ur ett etiskt perspektiv för att undvika integritetsövertramp. Etiken syftar till att tänka på moral, integritet och skillnaden mellan rätt och fel (Bloor & Wood, 2006).

Frågorna som ställdes till Amelie Lidén och Karsten Deppert var dock mindre känslomässigt kopplade. Istället fokuserade dessa intervjuer på bakgrund, upplägg och initiativ till inkubatorn och därför hålls Karsten och Amelies namn med deras godkännande, inte anonyma. Eftersom deltagare och alumner hålls anonyma har de istället tilldelats fiktiva namn baserade på vilken inkubatorstermin som de varit del av. Till exempel syftar därmed Alumn 1 till deltagande i den första inkubatorn 2015. Respondenter som idag är aktiva deltagare i inkubatorn och går antingen termin ett eller två skiljs åt genom att benämnas med en unik bokstav.

För att behålla hög validitet och reliabilitet är det viktigt att beakta Brymans (2011) fyra etiska principerna som även Helgesson (2015) skriver om. Dessa är; konfidentialitetskravet, nyttjandekravet, samtyckeskravet och informationskravet och beskrivs i nedan modell;

Etiska principer	Beskrivning
Konfidentialitetskravet	Intervjudeltagarna skall informeras om att de har full konfidentialitet och att personuppgifter inte kommer synas för obehöriga (Helgesson, 2015).
Nyttjandekravet	Likt konfidentialitetskravet ska intervjudeltagarna informeras att de uppgifter som samlas in, enbart kommer användas för studiens ändamål (Bryman, 2011).
Samtyckeskravet	Denna princip innebär att medverkan är frivillig och att varje deltagare själva bestämmer ifall de vill vara med i studien eller inte (Bryman, 2011). Detta gäller även ifall respondenterna i ett senare skede ändrar sig och inte längre vill medverka (Helgesson, 2015).
Informationskravet	Deltagarna skall informeras om vad studiens syfte är och att medverkan är frivillig och kan avbrytas när de vill (Bryman, 2011).

Modell 2: Brymans fyra etiska principer.

I mailet (se bif 2) som skickades ut till inkubatorordeltagarna informerade vi dem om att det skulle vara valfritt att vara anonym för studien samt att det var valfritt att svara på frågorna utifrån hur de upplevde dem. Under studiens gång har vi vidare tillämpat principen om konfidentialitet då de uppgifter som samlats in har behandlats med stor respekt och diskretion. Uppgifterna kommer inte att spridas vidare eller användas av andra personer för andra studier.

3.5 Dokumentering och analys av empiri

Studiens nio intervjuer har skett på olika platser. Två intervjuer hölls på företagets kontor, tre stycken via telefon och fyra stycken via Skype. Då många av respondenterna idag sitter utspridda på olika platser i hela Skåne, var detta det bästa sättet för att öka tillgängligheten och våra chanser att få hålla intervjuerna. Under tre av intervjuerna var det enbart en av oss som

medverkade, vilket återigen var för att öka möjligheten att kunna ha intervjun. Trost (2005) menar att två intervjuare kan vara bra då de kan vara stöd för varandra under intervjun, men det kan också göra så att respondenten upplever att hen hamnar i underläge. Detta gjorde att vid de tillfällen vi var två som intervjuade, så var det enbart en av oss som ställde frågorna. Vi spelade in samtliga intervjuer och transkriberat i efterhand för att underlätta en noggrann analys av vad respondenterna har sagt. Bryman (2011) menar att transkribering är fördelaktigt då det underlättar analysering av vad aktörerna sagt och hur de tolkar intervjufrågorna. Trost (2005) menar att det kan uppstå problematik ifall inte alla som ska analysera materialet närvarar under intervjun. Detta då det inte går att delge samtliga detaljer i efterhand, vilket gör att den eller de som inte har närvarat behöver vara med under bearbetningen av materialet. Då det under tre av intervjuerna endast var någon av oss som medverkade, transkriberades och därmed bearbetades den intervjun därför av personen som inte kunde medverka.

Vidare är vi medvetna om att de tre intervjuer som genomförts över telefon medför svagheter såsom att vi inte kunnat se respondenternas ansiktsuttryck eller tyda hur de reagerar på frågorna. Bryman (2011) menar att det finns uppfattningar om att telefonintervjuer passar sämre för känsliga frågor, men då vår studie inte berör känsliga frågor såsom alkoholvanor, så övervägde de positiva aspekterna vilka enligt Bryman (2011) är att det är tidseffektivt och kostnadseffektivt med telefonintervju. Detta då dessa respondenter bodde på annan ort. Samtliga deltagare och alumner har tilldelats fiktiva namn i studien och i transkribering. Detta ur ett etiskt perspektiv (se 3.4 “etik och trovärdighet”).

I förberedelse inför den kommande analysen färgkodade vi intervjuerna i olika färger per respondent, och tematiserade återkommande ämnen som uppfattades som viktiga. Enligt Alvehus (2013) kan tematisering jämföras med sortering och kategorisering av det insamlade materialet. Exempel på återkommande teman i vår kategorisering är; *Utmaningar, förväntningar, metodik* och *anpassning*. Rennstam och Wästerfors (2015) menar att kvalitativt material inte blir klart ifall det inte reduceras och sorteras. Kategoriseringen och färgkodningen underlättade vår analys då det var enklare att hantera mängden insamlad empiri, och att uppmärksamma den empirin som var av relevans för denna studie.

4. Empiri & analys

Analysen inleds med en presentation av vårt studiefall för skapa förståelse för den insamlade empirin. Därefter är analysen uppdelad i tre delar där del ett behandlar behoven av inkubatorn, del två behandlar stöden hos inkubatorn och del tre hur inkubatorn anpassas efter behoven. Delarna ger tillsammans svar på våra frågeställningar med syftet att bidra till ökad förståelse för hur en e-handelsinkubator kan fungera som stödfunktion för entreprenörer att utveckla sina nystartade e-handelsföretag.

4.1 Företagsfall

E-commerce park i Helsingborg driver Sveriges enda e-handelsinkubator, vilken är gratis och ämnad för entreprenörer med nystartade företag. E-commerce park beskriver på sin hemsida att det som entreprenör och e-handlare inte finns några klara lösningar eller handlingsplaner för utmaningar och problem. Därför erbjuder E-commerce park företagare hjälp och har som mål att entreprenörerna skall lära sig, växa och skala upp/av sig. Det ställs samtidigt krav på deltagarna i form av åtaganden att de skall vara dedikerade och öppna för att lära och lära av andra (E-commercepark, 2018). Varför det är den enda e-handelsinkubatorn i Sverige tror sig Karsten bero på att:

“vi såg att nu är marknaden mogen, nu finns behovet, det finns tillräckligt många bolag som är aktiva inom det så det här går ju att göra /.../ det är ju säkert 20 pers till i stockholm som har tänkt på detta men ingen har gjort det skulle jag säga, och det hjälper ju inte, du måste ju utföra det också.”

Karsten

Detta påstående stödjer samtidigt undersökningen av Forsknings- och innovationsrådet (2011) som hävdar att många av de idéer som finns hos entreprenörer inte når marknaden då det är för få entreprenörer som har tiden, intresset eller kunskapen att göra något av sina idéer. Men Karsten bidrar också med perspektivet att det samtidigt behöver finnas behov och en mogen marknad för idéerna att utföras. När vi frågade deltagarna och alumnerna om hur de kom i kontakt med inkubatorn, uttryckte de att e-handelsinkubatorn var dålig på att marknadsföra sig. Detta kan

resultera i att idéer och företag riskerar att inte ta sig ut på marknaden då entreprenörer inte heller har vetskap om att inkubatorer kan finnas till stöd för dem.

Utveckling av innovationer kan för entreprenörer associeras med höga kostnader, vilket kan vara avskräckande för människor att bli entreprenörer. Darnihamedani et al., (2018) menar att inkubatorer kan minska uppstartskostnader för företag och bidra med finansiellt stöd, vilket därmed gör det enklare och mer attraktivt för människor att bli entreprenörer och att utveckla sina idéer. Då e-handelsinkubatorn är gratis kan inkubatorn därmed fungera som ett stöd för entreprenörer att våga satsa på att utveckla sina idéer och företag genom att uppnå kunskap.

“att vi fick göra detta gratis är helt ofattbart. De är väldigt givmilda med E-commerce park, det är helt fantastiskt”

Alumn 2

Trots att det upplevs som en positiv aspekt att e-handelsinkubatorn är gratis, ger denna givmildhet också konsekvenser av avsaknaden av kapitalresurser. E-handelsinkubatorn erbjuder inget finansiellt stöd till sina deltagare då de saknar resurser för detta. Modellen nedan sammanställer de moment som e-handelsinkubatorn uppger erbjuder som stöd och hjälp till sina deltagare under de två terminer som utgör inkubationstiden;

Unschedule	Deltagarna bestämmer innehållet
Workshops	Hjälp i praktiska moment
Workalong	Kraften i att arbeta tillsammans
Round table	Rundabordsamtal runt specifikt ämne
Föreläsningar	Experter, alumni eller nuvarande deltagare
Site review	Ger feedback på varandras butiker
1 to 2 eller 1 to 1	Coachning på företag/individnivå med inkubatoransvarig eller expert inom visst område eller med de andra deltagarna
Feedbackforum	I mindre grupper erbjuder de varandra feedback

Modell 3: E-handelsinkubatorns moment (E-commercepark, 2018)

Grundarna till e-handelsinkubatorn har tidigare själva drivit e-handelsbolag och menar att de därmed vet vilka problem eller utmaningar det medför. De teman som deltagarna får ta del av för

att anpassa inkubatorn till e-handeln utgår därmed från grundarnas egna erfarenheter och bakgrunder. Exempel på de teman med fokus på e-handel som erbjuds på e-handelsinkubatorn är;

Verktyg till din e-handel
Struktur och strategi
Målgrupp och konkurrenter
Google och sökmotoroptimering - SEO
Försäljning online
Content marketing & sociala medier
Facebook och instagram
Google analytics
Marknadsföringsrätt

Modell 4: Exempel på e-handelsteman som erbjuds på e-handelsinkubatorn.

Utöver dessa teman och nämnda moment från modell 3, erbjuds deltagarna i e-handelsinkubatorn även träff på E-commerce park science park varje tisdag, en intern facebookgrupp endast för inkubatorndeltagare, marknadsföring i parkens egna kanaler samt ett stort nätverk av människor inom e-handel.

De moment och teman som ingår i E-handelsinkubatorn ämnar enligt grundarna att hjälpa entreprenörerna att utveckla sina företag utifrån deras förutsättningar och behov. Det ökade behovet av inkubatorer menar Berek och Norrman (2008) kommer från den ökade digitaliseringen och företagandets komplexitet och juridiska frågor. För att med denna studie lyfta hur deltagarna i e-handelsinkubatorn upplevt att momenten och teman stått till stöd för deras behov, behöver därför behoven av e-handelsinkubatorn också identifieras hos deltagarna i studien.

4.2 Behov av inkubatorer

4.2.1 E-handelsutmaningar

Den öppna strukturen som e-handeln medfört har skapat en ny form av kommunikation, nya marknadsplatser och kraftfulla informationssystem (Coppel, 2000). Detta har också inneburit ökade utmaningar med att hantera e-handeln, menar Bogue (2016). Inkubatorer kan enligt en undersökning av Svensk Handel (2018) hjälpa till att urskilja och prioritera mellan olika utmaningar som annars kan vara svåra att greppa. När vi frågade deltagarna och alumnerna hos e-handelsinkubatorn om vad de såg för utmaningar med e-handeln, lyfte samtliga att utmaningen från början var generell och att e-handelsinkubatorn hjälpt till att specificera och prioritera utmaningarna, liksom undersökningen av Svensk Handel (2018).

“Men när det kom närmare så har det blivit mer konkret kring e-handelsplattform, sociala medier, google och allt man kan göra där med analys och ads och alla de bitarna. Så jag skulle väl säga att det har varit generellt och blivit mer konkret under resans gång.”

Deltagare B

“Herregud man måste ju kunna allt, allt, allt. Men det man har lärt sig är att det är så himla viktigt att kunna välja bort, det är jätteviktigt /---/ men den kunskapen vi hade och då hade man väl lagt in produkter efter bästa möjliga kunskap som var väldigt otillräcklig...”

Alumn 3

Samtliga entreprenörer i vår studie uppgav att de upplevde bristande kunskap gällande att kunna hantera och förstå e-handelsmarknaden då den upplevs som massiv och komplex. Detta är den främsta anledningen till att de sökt sig till e-handelsinkubatorn. Vilket stämmer överens med undersökningen av E-handel.se (2018) som visar att entreprenörer upplever sig hämmas av okunskap gällande digitaliseringen, för att utveckla sina idéer och företag. Karsten menar att e-handelsinkubatorn ämnar att skapa tillfälle för entreprenörer att få kunskap och verktyg att genomföra och utveckla sina idéer och företag vilket också Berek och Norrman (2008) beskriver är syftet med inkubatorer.

Amelie menar också att inkubatorn hjälper entreprenörerna att använda sig av och skapa handling av sin kunskap som hon menar att de egentligen redan besitter. Det är snarare i genomförandet av idéer och användandet av kunskapen som problematiken ligger, än i avsaknaden av kunskap menar hon. Amelie lyfter ytterligare behovet av inkubatorer, och bidrar med vidare perspektiv till undersökningen av Forsknings- och innovationsrådet (2011) som pekar på bland annat kunskapsbrist som en av anledningarna till att många av idéerna hos entreprenörer aldrig når marknaden. E-handelsinkubatorns roll blir då att samla entreprenörer att sitta och arbeta tillsammans och faktiskt verkställa det som de lärt sig, vilket Amelie menar är en av anledningarna till att företagen i inkubatorn lyckas utveckla sina företag. Entreprenörer måste annars själva lära sig att utnyttja och utveckla sina förmågor i att hitta resurser samt organisera menar Cuervo et al., (2007). Flera av deltagarna i e-handelsinkubatorn, menar också att en av utmaningarna med att starta en e-handel som entreprenör, är att de sitter själva hela tiden och är ensamma om att hantera komplexitet med företagande.

“ Alltså hade jag suttit ensam och inte fått den mentala kraften som jag upplever att jag har fått av att träffa människor i inkubatorn i min egen situation, så vet jag inte om jag hade varit lika uthållig”

Deltagare C

Med e-handelsinkubatorn ämnar grundarna att samla entreprenörer för att hjälpa dem utveckla sina förmågor för att få sina företag att växa utan att samtidigt konkurrera med varandra. Därmed tjänar deltagarna på att hjälpa varandra, vilket Karsten menar borde bli en väldigt effektiv miljö för att hjälpa entreprenörer att utveckla sina företag. Med hjälp av bättre kompetensutvecklingsverktyg hävdar Peters et al., (2004) att e-handelsföretag kan utveckla sin verksamhet och anpassa denna efter en föränderlig omvärld. Inkubatorer påstås likt kompetensutvecklingsverktyg kunna hjälpa till att guida företag mellan olika utmaningar och faktorer på marknaden som annars kan upplevas som en djungel för entreprenörer. Vidare är själva grundtanken med e-handelsinkubatorn att skapa en miljö där nästintill alla deltagarna upplever samma problem, och bistå entreprenörer med kunskap och verktyg för att hantera den djungel av utmaningar som kommer med ett driva en e-handel. Detta bekräftas även av deltagare

C som upplever det som en styrka att det enbart är e-handlare som är med då det blir en konstruktiv miljö där alla kan bidra med någonting. Vidare förklarar Amelie att;

“/.../ det är ju där de hjälper varandra. Det är ju när man kan fråga någon “okej men hur ser dina fraktavtal ut? Och varför ser de ut så? Och hur har ni valt att lägga upp med returer? Och hur kan det vara så?”

Amelie

Sammanfattningsvis råder det kunskapsbrist på den kunskap som entreprenörer behöver för att utveckla sina idéer och företag. Bristande kunskap som kan grunda sig i att kunna förstå och hantera e-handelsmarknaden. E-handelsinkubatorn ämnar av grundarna att samla entreprenörer på samma ställe utan att de upplever sig konkurrera med varandra. Att e-handelsmarknaden upplevdes som massiv och komplex av deltagare och alumner i inkubatorn förändrades under tiden i inkubatorn, där de fick hjälp att identifiera och prioritera utmaningarna.

4.2.2 Identifiera faktorer till e-handelsutmaningar

De e-handelsutmaningar som deltagare och alumner lyfte under intervjuerna var på olika sätt kopplade till den ökade digitaliseringen och beskrevs som svårhanterliga på grund av okunskap, som Berek och Norrman (2008) pekar på är en bidragande faktor till ökat behov av inkubatorer. En undersökning från GS1 Sweden (2012) identifierade tre faktorer som mest drivande inom e-handeln, vilka även beskrevs av deltagare och alumner som utmaningar som e-handelsinkubatorn hjälpt dem att identifiera utifrån en från början generell okunskap kring en komplex e-handel.

Den första faktorn är den ökade mognaden hos konsumenterna. När företag kan erbjuda enkla och bekväma leveranser och returer upplever konsumenter minskad osäkerhet och ovetande (Hjort & Hellström., 2014). Deltagare C uttrycker sig angående problematiken kring kraven att kunna leva upp till den ökade mognaden hos konsumenterna;

“mina produkter kan va jättebra men folk kommer inte handla om de inte får handla på det sättet dom vill med dom betalningssätten som dom vill och känner sig bekväma med etc”

Den andra faktorn är den ökade mognaden hos *e-butikerna*. Detta har beskrivits som en given förutsättning för att e-handeln ska kunna växa. En stor konkurrensfördel och något som är nödvändigt för e-butikerna, är att kunna leverera rätt produkt i tid och hålla vad som lovas (GS1 Sweden, 2012). Att lätt kunna leverera produkter hem till kund eller till ett utlämningsställe är också på senare tid något som påverkar digitaliseringsgraden och som än idag är en viktig faktor, visar undersökningen utförd av Svensk Handel (2018). Denna faktor upplevs av deltagarna i e-handelsinkubatorn som utmanande gällande att få ut produkterna till rätt marknad, med attraktiva och anpassade betalningsmöjligheter och fraktmöjligheter;

“Den största utmaningen är ju liksom att få skärmen att tala till människor på ett personligt sätt. Den är inte lätt. Vi måste ju ha något mervärde, vi måste ju på något sätt tala till köparna, räkka ut handen och säga *“kom till oss och handla”* liksom. Och hur gör man det? Det är väl egentligen det grundläggande inom e-handeln”

Alumn 3

Den tekniska mognaden är en *tredje drivande faktor* som enligt inkubator-deltagare och alumner varit en av de mer påtagliga utmaningarna och handlar främst om att kunna hantera och ha kunskapen om snabbt utvecklande digitaliserad teknik. Medan de andra två faktorerna snarare syftar till att kunna konkurrera på marknaden och möta kundkrav genom bra produkter och smidiga och snabba frakt-och betalningslösningar. Teknikens utveckling skapar helt nya förutsättningar för e-handeln. Detta genom datorer, sociala medier, mobiler och olika affärssystem (GS1 Sweden, 2012). Denna utveckling intensifieras enligt Boutellier och Heinzen (2014) och de menar att ifall teknologin är enkel att förstå, genom exempelvis en utvecklad hemsida, så är det också enklare att den accepteras av konsumenter.

“...Vad är e-handel egentligen? /---/ och inkubatorbiten handlar ju faktiskt en hel del om företagande också, det är ju inte bara e-handel utan det är ju att driva ett företag”

Alumn 2

“Hur driver man trafik/hur får man in relevant trafik (kunder)? Jag menar att detta är också en av de stora fallgroparna för nya företag idag om man inte sysslat med e-handel sedan innan. Räcker inte med att man har en snygg webbsite och/eller produkt liksom.”

Alumn 3

Både deltagare och alumner sökte sig till e-handelsinkubatorn främst på grund av den generella okunskapen kring att hantera e-handeln, att marknaden upplevdes som massiv och komplex samt den ensamhet som de upplevt som entreprenörer. Att lära sig om e-handel och utvecklas som entreprenörer och ta sina företag framåt är just vad e-handelsinkubatorn ämnar att hjälpa till med (E-commercepark, 2018). Eftersom inkubatorer också enligt undersökningen av Svensk Handel (2018) ämnar att hjälpa till att specificera och prioritera utmaningarna som utgör behovet av inkubatorer, kan behovet hos deltagarna därmed förändras under tidens gång i inkubatorn, likt för deltagarna och alumnerna i e-handelsinkubatorn. För att deltagare i inkubatorer inte skall uppleva sig missnöjda behöver inkubatorer hålla sina servicetjänster uppdaterade utifrån dagens behov menar Bruneel et al. (2011). Därför behöver e-handelsinkubatorn kunna stå till stöd för de tre mognadsfaktorer som driver utmaningarna med e-handeln för att kunna hjälpa entreprenörerna att utveckla sina nystartade företag. E-handelsinkubatorn behöver således anpassa stöden efter dessa faktorer när utmaningarna övergått från att uppleva generell okunskap och ensamhet som entreprenörer.

4.2.3 Identifiera behov

De teman som e-handelsinkubatorn erbjuder deltagarna som stöd är framtagna utifrån grundarnas egna erfarenheter och bakgrunder som e-handlare och entreprenörer. Kohler (2016) beskriver att inkubatorer behöver vara effektivt designade för att addera värde för nyföretagare och skapa innovationsfördelar för företagen. Detta gör alltså att inkubatorernas innovationsprocesser är betydelsefulla för att kunna bygga kunskapsintensiva och hållbara företag (Swedish incubators & science parks, 2018). Deltagarna i e-handelsinkubatorn får i början av den första terminen själva vara med och påverka vad som skall ingå i kursplanen under resten av året, genom att rangordna de teman som erbjuds. Amelie upplever att önskemålen på vilka teman som skall gås igenom i inkubatorn ser ungefär likadana ut varje gång, vilket gör att termin 1 och termin 2 schemamässigt ser väldigt lika ut. Det är därmed samma teman som de går igenom både på våren och på hösten och grupperna i inkubatorn överlappar varandra. E-handelsinkubatorns utbud upplevs av grundarna, hållas uppdaterat av att det kommer in nya deltagare i termin 1 med e-handelsproblem som är i tiden. Utöver denna typen av anpassning utvärderar inkubatorn varje år deltagarnas feedback. För att se till att hålla kursplanen uppdaterad har Amelie några tillfällen per termin där hon inte bokar upp något, och som hon kan gå igenom med deltagarna om vad som ligger i ropet just då. Denna arbetsmodell passar bra ihop med forskningen av Bruneel et al., (2011) som menar att inkubatorer måste hålla sitt utbud ständigt uppdaterade, för att deltagarna skall uppleva inkubatorns utbud som värdehöjande.

Trots att deltagare och alumner deltagit i olika inkubatorsomgångar under olika år, samtidigt som e-handeln utvecklas i snabb takt, ser önskemålen på teman liknande ut mellan terminerna i inkubatorn. Detta kan grundas sig i att samtliga deltagare och alumner uttryckt att de upplevde liknande utmaningar med e-handeln och entreprenörskapet när de sökte sig till inkubatorn, gällande att e-handeln till en början upplevdes som massiv och komplex. De färdiga teman som inkubatorn erbjuder blir då ett sätt att hjälpa deltagarna att identifiera och prioritera mellan utmaningarna. Flera av inkubatorndeltagarna berättar under intervjuerna att de upplevde det som en trygghet i att dessa önskemål togs om hand för kursupplägget. Exempelvis uttrycker sig en av dem såhär:

“Så det tyckte jag va väldigt väldigt bra, för då blev det ju utifrån våra behov helt enkelt.”

Deltagare C

Vidare upplevde en av alumnerna att önskemålen på teman togs om hand, men att e-handelsinkubatorn inte var anpassad för deltagarnas behov efter enskilda verksamheter eller branscher men att den kan ses som ett styrverktyg för alla branscher och verksamheter. Eftersom deltagarnas önskemål på teman grundar sig i den generella utmaningen de upplevt med e-handeln, anpassas e-handelsinkubatorn efter marknaden snarare än efter de enskilda företagens behov som förändras under tiden i inkubatorn. Däremot uttrycker Amelie att:

/.../ jag tror att vi kollar mer på vad gruppen behöver än på vad marknaden påstår att de behöver”

Amelie

Amelie lyfter vidare att:

“man kan tycka att allt går så himla snabbt och förändras så himla snabbt så, ja, det gör det absolut. Och det är mycket i verktygen, exempelvis i facebookannonsering och liknande som förändrats. Men om man ser där vi är med och påverkar, så handlar det ju mycket om att grunda att det är så här “*okej, men vem är egentligen din målgrupp?*”

Amelie

Amelie menar att bara för att det dyker upp något nytt på e-handelsmarknaden som man kan tycka att alla borde ha koll på, behöver det inte vara så att alla företag har användning av samma sak. E-handelsinkubatorn ämnar istället att lära deltagarna hur mycket jobb det är med att driva en e-handel, vilka resurser de behöver för just sin marknad, vilken som är målgruppen, vilka konkurrenterna är och vad de gör annorlunda. De behöver lära sig de olika teman och framförallt företagets grund, först, menar hon. De olika teman lärs ut genom e-handelsinkubatorns olika moment.

Deltagare D lyfter under intervjun att det också är svårt att ställa krav på inkubatorn eftersom den är gratis. Hade det istället varit en tjänst som man betalar för, uttrycker hen, hade hen önskat att tjänsten var mer skraddarsydd efter individuella behov i termin 2. Att e-handelsinkubator inte

anpassar sig efter på detta sättet efter e-handlarna grundar sig främst i att de saknar resurserna för att skraddarsy och anpassa sin verksamhet efter enskilda önskemål, eftersom e-handelsinkubatorn är gratis och har begränsat finansiellt stöd. Amelie förklarar att genom att ta betalt för e-handelsinkubatorn kan de i sin tur kräva större engagemang av deltagarna. Genom att börja ta betalt kan de även få andra resurser att röra sig med vilket skulle ställa högre krav på både dem själva och deltagarna i inkubatorn.

4.3 Moment som stöd

Som den enda e-handelsinkubatorn i Sverige är E-commerce park inkubatorn unik per sin definition men innehåller i grunden liknande egenskaper som andra inkubatorer.

Unschedule	Deltagarna bestämmer innehållet
Workshops	Hjälp i praktiska moment
Workalong	Kraften i att arbeta tillsammans
Round table	Rundabordssamtal runt specifikt ämne
Föreläsningar	Experter, alumni eller nuvarande deltagare
Site review	Ger feedback på varandras butiker
1 to 2 eller 1 to 1	Coachning på företag/individnivå med inkubatoransvarig eller expert inom visst område eller med de andra deltagarna
Feedbackforum	I mindre grupper erbjuder de varandra feedback

Modell 3: E-handelsinkubatorns moment (E-commercepark, 2018)

Vad som särskiljer e-handelsinkubatorn från tidigare forsknings definitioner av inkubatorers kärnstöd är bland annat benämningen på vad deltagarna erbjuds. Av forskare i modell 1 lyfts stöden främst fram som "tjänster" och "processer", medan e-handelsinkubatorn benämner stöden för "moment" och "teman". Genom att utgå från teorins kärnprocesser och tjänster och e-handelsinkubatorns beskrivningar av sina moment har vi konstaterat att inkubatorerna utgörs av liknande grund. Detta styrker Peters et al., (2004) och Sudana et al., (2019) forskning som visar att gemensamma faktorer för inkubatorer ofta är samlokalisering av företag, nätverkande, delade tjänster och entreprenöriell expertis. Även e-handelsinkubatorn samlar ihop företag till en plats vilket de kallar för work along, erbjuder dem internt- och externt nätverk, delar tjänster såsom

föreläsningar, feedback och hjälp i praktiska moment. Entreprenöriell expertis erbjuds också genom föreläsningar eller 1 to 1 och 1 to 2. Utöver detta erbjuds även unschedule, round table och de olika teman med fokus på e-handel som kärnmoment i e-handelsinkubatorn. Vilket vidare innebär enligt Peters et al., (2004), att det kan vara en kombination av olika faktorer som hjälper till i utvecklingsprocessen för företag i inkubatorer.

Deltagarna och alumnerna har haft skilda åsikter gällande vilka tjänster som är mest stödjande i e-handelsinkubatorn. Deltagare B upplever att föreläsningarna och det externa nätverkandet har varit mer givande än gruppdiskussionerna, även kallade work-along. Alumn 3 har istället upplevt gruppdiskussionerna som något av de mest givande. Deltagare D påpekar att nätverket och gemenskapen har varit det främsta som hen kommer att ta med sig, i samband med att våga vara öppen med sina brister. Deltagare C diskuterar att hen upplevt work-alongs som både bra och dåligt. Som entreprenör gillar hen inte att behöva sitta och arbeta ihop med andra på bestämd tid. Dock lyfter hen samtidigt att det inte går att få till sammanhållningen och tilliten i gruppen utan att man sitter tillsammans, vilket hen upplever som mest positiva. Alumn 1 lyfter att e-handelsinkubatorn också hjälper till med hur man kan hantera företagande, och hur man skall tänka kring de saker som man måste ha för att företaget skall fungera.

4.3.1 Samlokalisering av företag och mentorskap

På grund av en numera ökad variation i inkubatorers verksamhet beroende på olika branscher och förändrad organisation av inkubatorsprocessen, har forskning ännu inte definierat hur idé- och företagsfrämjandet med hjälp av en inkubator går till (Redondo-Carretero & Camarero-Izquierdo, 2017). E-handelsinkubatorn ämnar till kunskapsdelning och företagsfrämjande främst genom att samla e-handelsentreprenörer på ett ställe, vilket Peters et al., (2004) och Sudana et al., (2019) lyfter som en viktig stödfaktor hos inkubatorer. Att samla entreprenörer på ett ställe är också grundtanken bakom peer-to-peer metodiken i e-handelsinkubatorn.

Detta mentorskap ämnar att matcha personer med varandra som är i ungefär samma position, men, menar Kubberød et al., (2018), där målet är att förse mentorskapet med andra lärande

fördelar än vid traditionellt mentorskap. Metoden går i e-handelsinkubatorn ut på att termin 1 och 2 överlappar varandra, deltagarna sitter tillsammans och går på samma föreläsningar. E-handelsinkubatorn använder sig utav peer-to-peer metodiken både för att entreprenörerna skall lära sig utav varandra, men det är också med målet att anpassa inkubatorn efter förändringar i omvärlden. Genom att deltagarna i termin 1 kommer in med nya problem blir kunskapen och de frågor som dyker upp uppdaterade. Annars kommer inkubatorn med lösningar som de själva gjorde för fem år sedan vilket inte är hållbart i e-handelsbranschen där det sker mycket på fem års tid, menar Karsten.

“vi har bara ett kursprogram men vi har inte de enskilda lektionerna, utan lektionerna görs egentligen av gruppen själv”

Karsten

Kursprogrammet baseras på de teman som grundarna tagit fram och som deltagarna får rangordna i början på termin 1. Lektionerna utgörs av de moment som e-handelsinkubatorn erbjuder deltagarna som stöd, och som deltagarna i termin 1 och 2 går igenom tillsammans.

“vi vill ju att de som har gått en termin ska lära de som är nya, så att man liksom börjar sådär, rotationen utav kunskap. /---/ personerna kommer ju in med olika kunskap och erfarenhet. Och det är ju lite det som gruppen bygger på.”

Amelie

Målet med Peer-to-peer mentorskap menar Kubberød et al., (2018) är att förse mentorskapet med andra lärande fördelar. Teichmann (2019) utvecklar detta och menar att den mer erfarna personen bistår den mindre erfarna personen med rådgivning, feedback samt psykologiskt och känslomässigt stöd. På e-commerceinkubatorn används peer-to-peer som ett sätt för deltagarna i de två terminerna att lära lika mycket av varandra. Terminerna utgör dock olika kunskapsnivåer eftersom den andra terminen redan samlat på sig kunskap från olika e-handelsteman i e-handelsinkubatorn. Detta påverkar därmed att personerna som skall lära av varandra kan befinna sig i kunskapsnivåer för långt ifrån varandra. Teichmann (2019) menar att peer-to-peer är ett öppet mentorskap där de olika aktörerna är med för att bidra med olika kompetens till ett

gemensamt projekt, vilket deltagare och alumner i e-handelsinkubatorn upplevt fungerat olika bra. Alumn 2 och Deltagare D upplevde att då samtliga i gruppen hade olika erfarenheter och bakgrund kunde de hjälpa varandra när de satt tillsammans på e-handelsinkubatorns öppna kontorslandskap.

“jag lärde mig där att jag aldrig har kunnat något med e-handel över huvud taget fast att jag har haft en e-handel”

Alumn 2

Deltagare A, C och D berättar att de upplever de olika kunskapsnivåerna som positiva då man kan få hjälp av andra som har bättre koll på de saker man själv saknar kunskap inom. Enligt Teichmann (2019) motiveras de flesta av en önskan att skapa något ömsesidigt användbart för samtliga som bidrar. De som bidrar, gör vanligtvis det då de finner det meningsfullt och användbart att delta. Deltagare C beskriver att peer-to-peer skapar en konstruktiv miljö där alla kan bidra med någonting.

“Och sen är det väldigt trevligt dom gångerna när man kan bidra med saker som andra inte vet. /.../ Så det har varit bra att vi varit på olika stadier, jättepositivt.”

Deltagare C

Deltagare D i termin 2 uttrycker dock att det även kan kännas som att behöva börja om på ruta ett igen när den nya gruppen för termin 1 kommer in. Hen upplever inte att det är något hen vill behöva lägga sin tid på igen, vilket stämmer överens med Cairney's (2018) påstående om att entreprenörer ämnar att lägga tid på sådant som bidrar till utbyte och som de upplever som meningsfullt. Hen poängterar att repetition är bra men att det ofta dyker upp frågor som hen klarat av för längesen. Amelie försvarar däremot metodiken med överlappande terminer och menar att man som ny inte tar åt sig allt då det är ett helt nytt ämne att ta in första gången. Andra gången deltagarna kommer till exakt samma föreläsning hör de andra saker och har andra frågor, fortsätter hon. Deltagare D önskar däremot att föreläsningarna i termin 2 hade fokuserat på ett annat djup i informationen som man redan fått på samma föreläsning i termin 1 då man i det skedet gärna vill fortsätta framåt. Deltagare A delar samma åsikt men lyfter också att det är

viktigt att underhålla informationen man får, därför kan det vara bra med upprepning om man inte tagit till sig tillräckligt av vissa av delarna under första terminen.

Utöver peer-to-peer mentorskap tar e-handelsinkubatorn även in experter för att ge professionell rådgivning, som föreläser om de olika teman som ingår i inkubatorn. Peters et al., (2004) och Sudana et al., (2019) menar att professionell rådgivning är en av de egenskaper som inkubatorer ofta har gemensamt, och som bland andra Redondo-Carretero och Camarero-Izquierdo (2017) och Mubarak och Busler (2017) beskriver som något av det viktigaste och mest effektiva stödet hos inkubatorer. Deltagare A upplever sammanhållningen i gruppen som ett bra komplement till föreläsningarna. Hen förklarar att föreläsningarna ger en bra grund men att man kan få lika bra hjälp för sina problem genom att rikta sig till sin grupp. Deltagare B förklarar vidare att det är bra att träffa andra som står inför samma utmaningar där man tillsammans kan lösa problem men hen upplever inte alltid att det fungerar bra att arbeta tillsammans i gruppen.

“... det som inte är riktigt bra i processen det är ju den här work-along när man arbetar i grupp. Det tror jag hade behövts styras upp på något sätt... Exempelvis “*vilka har problem med sociala medier?*” Och så kanske det är 3 stycken, så ber man dom sätta sig i ett rum.“

Deltagare B

Öppna innovationsmetoder och plattformar likt peer-to-peer påstås av Nambisan et al., (2018) hämma entreprenörer i deras uppstartsprocess och/eller för etablerandet och fortsatta tillväxten av deras satsningar. Detta främst relaterat till beslutsfattande under osäkerhet, marknadsspecificeringar och tillväxt. Metoden peer-to-peer syftar till att deltagarna skall lära varandra och hjälpa varandra i de två terminerna med sina problem. Karsten menar att denna metodiken endast funkar om deltagarna har högt förtroende för varandra och delar med sig. Han menar att en sådan metod värdesätter skapandet av relationer mellan deltagarna i inkubatorn.

Under andra terminen i e-handelsinkubatorn blir deltagarna tilldelade en mentor som de har möte med ett par gånger under terminen. Kubberød et al. (2018) menar att den mer erfarna personen i mentorskapet skall bistå den mindre erfarna personen med rådgivning, feedback och stöd. Vidare behöver utbildare av entreprenörer enligt Amini et. al., (2018) lära dem färdigheter som krävs för att kunna överleva i en snabbt föränderlig miljö. Trots detta har entreprenörsskap traditionellt

lärts ut med ett fokus på utveckling av affärsplan. Deltagarna i e-handelsinkubatorn har upplevt mötena med sina mentorer som väldigt givande eftersom de fått möjlighet att ta upp såväl mer personliga problem och formuleringar, men också vilka mål som deltagarna har med sitt företagande.

Alumn 2 berättar att mentorskapet från hens inkubatorstid såg liknande ut. Men personen benämner även den inkubatoransvariga som en form av mentor och förklarar att man tillsammans med denne fick administrativ hjälp med mycket konkret "hands-on-arbete" för att jobba med de e-handelsteman som gicks igenom. Hen upplevde detta som positivt då många praktiska delar upplevdes som tunga att sitta med själv. Kubberød et al., (2018) menar att mentorinteraktionen förser efterföljaren med flertalet möjligheter att omvandla komplexa upplevelser och erfarenheter till lärande vilket också var fallet för flera av deltagarna. Alumn 1 berättade att hen upplevde hands-on arbetet som positivt då det underlättade förståelse för den tredje faktorn som av GS1 Sweden (2012) beskrivs som den teknologiska mognaden.

En deltagare uttryckte vidare att en avgörande faktor för en inkubator är vem som driver den. Deltagaren förklarar utifrån egna erfarenheter i att arbeta med inkubatorer att en kommunal -eller byråkratdriven inkubator ger helt andra resultat än en som är driven av entreprenöriella experter.

“den stora behållningen med just den här inkubatorn är det faktum att de har entreprenörsbakgrund /.../ det var liksom väldigt skönt att kunna mötas i att det var entreprenörer man pratade med från start till mål.“

Deltagare C

Det upplevdes skapa mervärde att grundarna själva är entreprenörer och tidigare drivit e-handelsbolag, och därmed vet vilka utmaningar som kan finnas med entreprenörskap och e-handel. Entreprenöriell expertis benämns även av Sudana et al., (2019) som en av kärnprocesserna som inkubatorer ofta bistår med som stöd.

4.3.2 Öppet kontorslandskap

Entreprenörers idéer och satsningar menar Nambisan et al., (2018) kan gynnas av ekosystem likt science parks där entreprenörer engagerar och samarbetar med exempelvis andra entreprenörer och jämlingar. Science parks har ofta en form av grupperingar av företag som har någon gemensam nämnare och som rör sig inom samma bransch (Swedish incubators & science parks, 2018), där den gemensamma nämnaren för E-commerce park är e-handelsmarknaden. Miljön på E-commerce park ämnar till kunskapsdelning och effektivisering av utvecklingen av företagen.

Forskning har tidigare benämnt inkubatorer som företagsinkubatorer och visat att de är effektiva för att stimulera utvecklingen av nyföretagande, genom att förse nya företag med öppna kontorslandskap (Redondo-Carretero & Camarero-Izquierdo, 2017). Även Hagberg et al., (2015) påpekar att inkubatorns roll är att med hjälp av kontorsplatser fungera som en ruvningsstation för innovatörer att förverkliga sin affärsidé. Detta påstående innebär således att inkubatorer deltagare behöver vara på plats i inkubatorn för att genom inkubatorns kontorsplatser få hjälp att utveckla sina idéer. Kontorsplatserna utgör e-handelsinkubatorns fysiska resurser och det är även där de delar tjänster i form av "work-alongs". Dessa beskrivs upplevas av deltagare som bristfälligt utformade, vilket kan ge effekter av att deltagarna inte vill sitta på inkubatorn och arbeta.

“det är lite kritik till oss i gruppen, för vi måste ju kunna prata med varandra men /.../ ifall man är 12-15 personer och säger “nu ska ni jobba själva”. Och så går man därifrån. Då är det några som känner varandra, några känner inte varandra och så blir det grupper och så ändras inte dom grupperna.“

Deltagare B

Befinner man sig inte på inkubatorn med sin grupp när man förväntas jobba tillsammans blir effekterna då att man tappar sammanhållningen i gruppen. En annan deltagare har även uttryckt sig uppleva att det är en utmaning för inkubatorer att få till en bra sammanhållning i gruppen på de öppna kontorsplatserna, och se till att det är högt i tak och finns tillit. För att uppnå detta menar hen att inkubatorn måste se till att alla i gruppen sitter och jobbar tillsammans, för att de skall kunna komma till den punkt där de kan ta hjälp av varandra. Detta är problematiskt då inkubatorn aldrig kan tvinga sina deltagare att vara på plats. Utöver dedikation och tillit mellan deltagarna i gruppen menar Kohler (2016) att inkubatorn behöver vara effektivt och stimulerande

designad för att skapa värde för deltagarna. Värdet av kontorsplatserna upplevde flera av deltagarna visa sig i efterhand:

“Jag kände liksom att “det är ju min tid!” men nu i efterhand kan jag ändå förstå att det finns liksom en poäng med det. Jag tycker liksom att: okej det kanske inte är den mest effektiva tiden för mig att göra saker, /.../ men till synes sist så sparar det mig ändå tid, för nu har jag liksom folk jag kan ringa.”

Deltagare C

“Ja men det är nog lite så att säga, nog lite vemodigt, för nu skall man ju ändå lite såhär stå på egna ben /.../ det har alltid varit skönt att ha någon att såhär bolla sina idéer med varje vecka liksom.”

Alumn 2

Inkubatorer underlättar verksamhetsutvecklingen för de nystartade företagen genom att tillhandahålla olika typer av nätverkande men det ligger också i företagets egen vilja att delta menar Shih & Aaboen (2017). Deltagare har även beskrivit problematik med att förlita sin företagsutveckling på att sitta och arbeta tillsammans med andra på inkubatorn;

“Alltså ärligt talat, jag är inte alltid där när det inte är föreläsningar, för då anser jag att min tid får gå till annat.”

Deltagare B

Medan det också finns de deltagare som endast ser positivt med att sitta på inkubatorn och arbeta i grupp:

“...jag insåg att oj det här är ju jättebra, det är klart, självklart, man är bättre tillsammans liksom.”

Deltagare D

De inkubatorer som erbjuder öppna kontorsplatser med frivillighet för deltagarna att sitta där och arbeta och därmed samtidigt bygga upp en sammanhållning i gruppen, kan gå miste om att det interna nätverket kan hjälpa deltagarna att utveckla sina idéer. För att kunna säkerställa att deltagarna vill använda de öppna kontorsplatserna behöver de upplevas fungera tillräckligt bra för att ge ett bra utbyte av entreprenörernas tid. Vidare bistår inkubatorer med sammankoppling

av nätverk i det externa nätverket där inkubatorn enligt Nair och Blomquist (2018) fungerar som en mellanhand gentemot externa komponenter. De bistår företagen med hjälp med att exempelvis samlokalisera affärer mot externa intressenter såsom tjänsteleverantörer. Detta har av deltagarna upplevts som positivt då de upplever att inkubatorn har hjälpt till att marknadsföra företagen och erbjuda hjälp i form av exempelvis fraktlösningar som de inte hade kommit i kontakt med utan inkubatorn.

4.4 Anpassa inkubatorn efter behov

4.4.1 Inkubatorns urvalsprocess

Inkubatorer har ofta ett antal krav på vilka idéer från företag som kan vara aktuella för att ta in och vara en del av inkubatorn. Dessa kan skilja sig åt, men handlar i allmänhet om företagets tillväxtpotential samt krav på en viss innovationshöjd (Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser, 2018:04). Särskiljande för e-handelsinkubatorn är att den ställer andra krav på de företag som väljs ut. Det handlar inte om vilka idéer som är aktuella, utan det är istället ett krav att det redan ska ha gjorts ett företag av en idé. Företaget skall dessutom redan omsätta pengar för att vara aktuell för inkubatorn. Vidare är nästa krav på företagen som väljs ut, hur stora företagen är. Karsten beskriver att ett sätt de anpassar inkubatorverksamheten på är genom att anpassa urvalet till storleken på de företag som tas in. Företag som endast har en idé om en e-handel är för små i storlek, då dessa entreprenörer inte upplever samma problem som de som redan är igång och har haft sin första kund. Genom att ställa dessa krav på deltagarna styr e-handelsinkubatorn delvis vad deltagarna kommer att stå inför för utmaningar och mer säkert se till att de kan hjälpa varandra och att inkubatorn kan stå till stöd för dem.

Flertalet deltagare i e-handelsinkubatorn berättade att E-commerce park var tydliga vid intervjun vid ansökan att man som deltagare behöver vara villig att lägga ner den tid och energi som krävs för att få ut så mycket som möjligt av inkubatorn. Samt att man behöver vara öppen och ärlig gällande problem och framgångar för att lära sig av varandra i gruppen och mellan de två terminerna som utgör inkubationstiden. Vid urvalsprocessen för inkubatorer kan det uppstå svårigheter gällande bedömning av entreprenörens kompetens och fallenhet att vidareutveckla

sina företag. Detta gör att inkubatorer ofta använder sig av en så kallad förinkubator. Målet där är att inkubatorledningen skapar sig en uppfattning om hur idébäraren utvecklas, samt ifall det driv som krävs för att bedriva entreprenöriellt företagande finns. Därefter upprättas en plan mellan parterna som innefattar vad som skall åstadkommas väl i inkubatorn (Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser, 2018:04). Karsten beskriver problematik med det engagemang som krävs av inkubatorföretagen då e-commercepark inte använder sig utav en förinkubator för att underlätta urvalsprocessen. Han upplever att en utmaning är att alla inte är så dedikerade som inkubatorn vill att de ska vara och att de inte alltid accepterar den öppna kulturen hos e-handelsinkubatorn. Han förklarar vidare att detta skapar utmaningar i planen om vad som skall åstadkommas mellan e-commerceinkubatorn och företagen. Ibland behöver inte alla deltagare heller gå på intervju för antagning, vilket kan göra att missbedömningar gällande deltagarnas engagemang kan inträffa.

“/.../ då fick jag tydligt veta att man skulle fylla i något på nätet då vilket jag gjorde. /.../ Och sen så ska man ha intervjun. Intervjun hade inte jag för då hade jag redan träffat Amelie i ett annat syfte.”

Deltagare B

Intervjun i urvalsprocessen kan vid avsaknad av förinkubator hjälpa e-handelsinkubatorn att skapa sig en uppfattning om företaget är passande för inkubatorn, samt om entreprenören uppfyller kraven på dedikation och engagemang. Att sätta upp regler för att säkerställa krav på deltagarna i inkubatorn och avvika från dessa medför att inkubatorer utsätter sig för en risk, då de komprimerar de standard de satt upp för att skapa en effektiv miljö. Genom intervju, och kraven på storlek och omsättning ges utrymme för att anpassa e-handelsinkubatorn efter deltagarnas behov genom att identifiera men även begränsa deras behov vid ansökan.

4.4.2 Att examineras

Med hjälp av urvalsprocessen och att deltagarna i början av termin 1 får ranka de teman som de vill skall gås igenom under terminerna, lägger e-handelsinkubatorn upp en gemensam kursplan till deltagarna som gäller hela inkubatorstiden. För att deltagare i inkubatorer inte skall uppleva sig missnöjda behöver inkubatorer hålla sina servicetjänster uppdaterade utifrån dagens behov menar Bruneel et al. (2011). Denna studie visar även att missnöje kan skapas då inkubatorn inte hålls uppdaterad efter andra kundkrav utöver förändrade marknadsbehov. Inkubatorn behöver också hållas uppdaterad och anpassad efter individuella krav som även dessa kan förändras över tiden.

En undersökning av Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser (2018:02) visar att planen som ofta upprättas mellan inkubator och företag efter antagning, som innefattar vad som ska åstadkommas och när företaget kan examineras för att gå ut på marknaden, utvecklas vidare i olika faser utefter att företaget växer. En inkubatorsprocess kan vara allt från 6 månader-3 år, vilket gör att de har som uppgift att göra företagen "flygfärdiga" inom en kort tid. E-handelsinkubatorn ger deltagarna en fast inkubationstid på två terminer att bli redo för att själva hantera e-handelsmarknaden. Deltagare och alumner har uttryckt olika åsikter angående hur det känts att lämna inkubatorn efter ett års tid. Majoriteten har upplevt att inkubatorn gett det stöd de behöver för att hantera kommande utmaningar. Peters et al., (2004) anser att inkubatorer skyddar vissa företag för mycket, och andra inte tillräckligt. Deltagare och alumner har uttryckt att de upplevt termin två som till stor del repetition av termin ett, vilket visar på att om inkubatorn inte har resurser att närmare individanpassa termin två, bör examination från inkubatorn vara mer flexibel och låta företag komma ut på marknaden tidigare.

Amelie har planer för framtiden för inkubatorn och för de företag som däremot inte känner sig redo för att ge sig ut på e-handelsmarknaden. Hon vill införa en tredje termin som en "bonustermin". I och med att de nuvarande två terminerna resulterar i att den ena gruppen har ett halvårs mer erfarenhet än de nya som kommer in så uppstår ett kritiskt moment i att fånga in de nya så att de upplever att de hänger med. Och samtidigt behålla intresset hos de, som redan gått en termin så att de känner att de utvecklas. Amelie förklarar att dessa övergångar fungerat olika

bra. För att hantera detta kritiska moment kommer hon från och med i år att införa erbjudande om en bonustermin för de som upplever sig vara besvikna på ambitionsnivå och deltagande. Hon uttrycker vidare att hon är orolig över hur detta skulle kunna påverka peer-to-peer metodiken och kunskapsutbytet mellan de i första och tredje terminen.

“Jag har ju lekt lite med tanken att ha olika nivåer i inkubatorn till exempel. För det är ju vissa som kommer in där man märker att deras ambitionsnivå är att ha en verksamhet som betalar deras egna lön.

Medan andra kommer in och har globala planer och ambitioner. “

Amelie

Enligt Cairney (2018) är entreprenörer nogga med hur de investerar sin tid. De ämnar främst att lägga sin tid på saker som kommer ge dem utbyte i framtiden. Både Amelie och Deltagare B och C diskuterar vidare utvecklingen av inkubatorn kopplat till tiden som de vistas på E-commerce park. Amelie förklarar att det under första inkubatorn var obligatoriskt att sitta på E-commerce park 100% och satsa heltid på det man gjorde. Vilket hon menar gick helt emot hur de flesta brukar starta sin e-handel.

Samtidigt ställer sig bland annat en av deltagarna emot att lägga mer av sin tid på inkubatorn:

“Du blir ju lite konstig när du är entreprenör och med din tid. /.../ För styr du för hårt då kommer folk sparka bakut och känna /.../ att “jag valde inte att bli företagare för att någon annan ska stå med piska liksom”

Deltagare C

Deltagare B lyfter i intervjun att man behöver varenda minut för att lyckas när man startar nytt företag. Deltagare C och deltagare D uttrycker att det är en svår balansgång mellan hur mycket tid som inkubatorn kan begära att deltagarna skall vara på plats eftersom många vill kunna vara flexibla men det krävs att man är på plats för att skapa bra sammanhållning i gruppen. Deltagare B uttrycker att trots att man behöver all tid man kan få när man startar nytt företag så har tiden som gått till att sitta på tillsammans med gruppen på e-handelsinkubatorn ändå varit värd att lägga. Även detta blir en faktor för inkubatorer att ta i hänsyn vid vilken typ av

behovsanpassning som kan göras. Samtidigt som entreprenörer är noga med sin tid har samtliga deltagare lyft vikten av att vara på plats för att kunna skapa ett bra internt nätverk att ta hjälp av. Dedikation och engagemang för att genomföra inkubatorn blir här då återigen av stor vikt, vilket behöver vara viktigare för entreprenörer än att uppleva sig låsta till inkubatorn.

5 Slutdiskussion

E-handeln utvecklas i hög fart vilket bidrar till stora utmaningar för entreprenörer att hantera. Tidigare forskning har lyft att entreprenörer upplever att kunskapsbrist kopplat till e-handeln hämmar att deras idéer och företag utvecklas på e-handelsmarknaden, samt att inkubatorer kan fungera som stöd för företag att få verksamheten att växa. Baserat på denna forskning, identifierade vi ett behov av en studie om hur entreprenörer med företag kopplade till e-handelsmarknaden upplever att inkubatorn kan stå till stöd för deras utmaningar, samt hur en inkubator med fokus på e-handeln anpassas efter deras förändrade behov och utmaningar.

Behovet av inkubatorer med fokus på e-handel för entreprenörer, grundar sig utifrån studien i att hjälpa entreprenörer att få kunskap för att hantera utmaningar på e-handelsmarknaden och att lära entreprenörer att skapa handling av sin kunskap. Den främsta anledningen till att företagen i studien sökte sig till e-handelsinkubatorn var för att få generell kunskap om e-handeln för att kunna identifiera, prioritera och hantera problem med e-handelsmarknaden. Inkubatorordtagare uttryckte även att de upplevde ensamhet som entreprenörer och att detta skapade svårigheter i att hantera frågor och utmaningar som kunde uppstå. E-handelsinkubatorn ämnar därför att hjälpa entreprenörer att identifiera och prioritera mellan e-handelsutmaningarna genom att skapa tillfälle för entreprenörer att få och dela kunskap och få verktyg att genomföra och utveckla sina idéer och företag. För att e-handelsinkubatorn skall kunna hjälpa entreprenörerna att ta sig fram och utveckla sina nystartade företag behöver den stå till stöd för både den till en början upplevda generella okunskapen men även de senare utvecklade och identifierade tre mognadsfaktorer som både deltagarna och GS1 Sweden (2012) lyfter fram. Inkubatorn måste alltså kunna anpassa sig efter förändrade behov för att stå till stöd för sina deltagare.

De moment som erbjuds i e-handelsinkubatorn återfinns även i tidigare forskning om inkubatorverksamhet som stöd för entreprenörer. Dessa stöd är samlokalisering av företag, nätverkande, delade tjänster och entreprenöriell expertis (Peters et al., 2004; Sudana et al., 2019). De främsta stödmomenten hos e-handelsinkubatorn som lyfts av deltagarna består av olika kombinationer av det interna och externa nätverket, föreläsningarna, gruppdiskussionerna (work-along) och peer-to-peer för kunskapsdelning. De olika momenten upplevdes dock av deltagarna ge olika mycket stöd i att hjälpa dem med att utveckla sina företag utifrån anpassning efter deras behov. En av deltagarna lyfte föreläsningarna och det externa nätverkandet som givande, medan en annan upplevt gruppdiskussionerna som den främsta stödfunktionen. Även det traditionella mentorskapet och det praktiska arbetet har lyfts av deltagarna samt att kunna ta hjälp av varandra och våga vara öppen med sina brister i en konstruktiv miljö. Studien visar att många faktorer kopplade till den fysiska miljön och relationerna som skapas mellan deltagarna i grupperna upplevts som stödjande.

Utmärkande för e-handelsinkubatorn är de e-handelsteman grundarna tagit fram utifrån sina egna erfarenheter, och som erbjuds deltagarna för att stå till stöd med specifikt e-handelsutmaningar. Framträdande för studien har också varit vikten av att inkubatoransvariga själva fungerat som mentorer för deltagarna och det faktum att inkubatorn drivs av entreprenörer, vilket kan kopplas till vad Peters et al., (2004), Shih och Aaboer (2017) och Sudana et al., (2019) beskriver som entreprenöriell expertis. Entreprenöriell expertis utgörs även av de föreläsningar som erbjuds då dessa baseras på kursplanens teman. Föreläsningar har av deltagarna upplevts som ett bra stöd för att ta del av de teman som ämnar att lära deltagarna om e-handeln. Detta har fungerat som en bra kombination till hands-on-arbetet/workshops där deltagarna får hjälp i praktiska moment som upplevs tunga att annars sitta själv med. Deltagare har dessutom lyft mentorskapet som mer eller lika givande av inkubatorsansvariga än av deras tilldelade mentor i termin 2, vilket visar ytterligare vikt av entreprenöriell expertis som stöd i inkubatorer.

E-handelsinkubatorns teman ämnar att samla de områden inom vilka deltagarna upplever utmaningar och som deras behov av inkubatorn grundar sig i. Det är således dessa som hjälper entreprenörerna med den upplevda generella okunskapen kring e-handeln, samt för att identifiera och prioritera utmaningarna vidare. Termin 1 anpassas således efter behov då deltagarna får

ranka temana. Mognaden hos deltagarna själva som e-handlare är dock svår för e-handelsinkubatorn att ta hänsyn till i termin 1 just på grund av den upplevda generella okunskap kring e-handeln och att de därmed inte alltid vet djupgående vilka frågor de vill ha hjälp med i sitt företag. Inkubatorn skulle därför behöva vidareutveckla sina teman efter deltagarnas mognad som e-handlare när de når termin 2 och har större kunskap om e-handeln. Genom denna anpassning kan inkubatorn fånga de gånger som deltagare har andra utmaningar och behov än de som grundar sig i de satta teman, och på så vis skapa värde för deltagarna genom att tillgodose dessa.

Peer-to-peer och entreprenöriell expertis bygger på att grundarna använder egna erfarenheter från sitt entreprenörskap. Grundarna förlitar sig mycket på sina egna erfarenheter, och att de nya deltagarna i termin 1 med hjälp av peer-to-peer skall hålla lektionerna uppdaterade. E-handelsinkubatorn behöver en process i början av termin 2 för att identifiera nya behov som ger mening åt deltagarna även i termin 2, vilket stämmer överens med Bruneel et al., (2011) som menar att inkubatorn behöver anpassa sig för att undvika att skapa missnöje. Deltagarna får tillfällen att ta upp saker som är i ropet just då och som de önskar lära sig. De får således tillfälle att titta på frågor som kommer direkt från deltagarnas önskemål och behov, som grundar sig i de utmaningar de ser med e-handelsmarknaden. Det är å ena sidan bra att Amelie som är erfaren, kan dra i bromsen och begränsa vad som skall tas med i kursplanen av det som marknaden påstår att entreprenörer behöver. Å andra sidan är detta ett av två tillfällen som deltagarna har möjlighet att fritt vara med och påverka kursplanen. Detta har inte upplevts som tillräckligt för att anpassa efter mer utvecklade behov, vilket skapar utrymme för en idé att även i termin 2 ha intervju med deltagarna för att definiera behoven för den kommande terminen. För tillfället är den tänkta lösningen på detta problem att tillsätta en bonustermin som utgör en tredje termin, vilken dock kommer kräva både tid och resurser. Som Cairneys (2018) menar, är entreprenörer väldigt noga med sin tid och som Peters et al., (2004) hävdar så bör inte inkubatorer skydda företag för mycket vilket gör att denna lösning kan ifrågasättas. Istället kan inkubatorn lägga resurser på att bättre anpassa termin två efter deltagarnas individuella behov.

Samtidigt kan det vara svårt att anpassa en inkubator efter många olika individuella behov. De som upplever termin 2 som upprepning, kan vara "fullfjädrade" redan i termin 1 och bör därmed

få examineras redan efter då om e-handelsinkubatorn inte kan individanpassa vidare. Idag menar deltagarna att de inte ställer krav på inkubatorn då den är gratis. Men ifall det hade varit en betaltjänst, hade det funnits krav på mer individanpassning utifrån e-handlarnas mognad. Istället erbjuder e-handelsinkubatorn deltagarna en fast inkubationstid på två terminer, och utgår således från en fast tidsram istället för en kvalifikationsram. Detta kan kopplas till Peters et al., (2004) forskning som beskriver problematiken med inkubatorsverksamhet, om att inkubatorn skyddar vissa deltagare för mycket och andra för lite. På grund av den fasta tidsramen är det möjligt att vissa av deltagarna kan ha spenderat onödigt mycket tid vid inkubatorn, och hade kunnat använda sin tid mer effektivt, medan andra deltagare möjligtvis inte är redo för marknaden efter de två terminerna, vilket gör att de utsätter sig för utmaningar de ännu inte är redo för. Amelie menar att e-handelsinkubatorn anpassas efter deltagarnas behov då de teman som erbjuds hjälper till att sälla mellan alla de utmaningar som marknaden presenterar, och fokuserar på att lära deltagarna grunderna i e-handelsföretagande. Deltagarna upplever att detta tillvägagångssätt inte fokuserar på mognaden hos e-handlarna utan på de andra faktorer som presenterats av GS1 Sweden (2012), men för att tillgodose denna anpassning behöver inkubatorn resurser. En lösning på problematiken, utan kapitalresurser, kan istället vara att anpassa inkubationstiden efter upplevd mognad för att lämna inkubatorn, än att ha en bestämd inkubationstid. Vilket även skulle kunna locka fler entreprenörer att söka till inkubatorer då entreprenörer är noga med hur de spenderar sin tid.

Metoden peer-to-peer kräver att deltagarna utnyttjar de öppna kontorsplatserna och är dedikerade för att skapa bra sammanhållning i gruppen för att uppnå kunskapsdelning. Detta visar på vad Shih och Aaboen (2017) menar att deltagarna i inkubatorn själva bör ansvara för att utnyttja nätverket och inte förlita sig på att enbart närvaron i inkubatorn ska hjälpa dem. Därför är det också viktigt att inkubatorn följer sina rutiner vid urvalsprocessen för att säkerställa engagemang hos sina deltagare. Utöver att entreprenörer är noga med sin tid, har flera deltagare uttryckt att de upplevt att de behöver likasinnade att bolla idéer med, samt få energi från. Ett stöd som inkubatorer erbjuder är uppkoppling till olika nätverk och kunskapsdelning. Samtliga deltagare i vår studie har upplevt att inkubatorn har hjälpt dem med att skapa sig ett kontaktnätverk. Peer-to-peer metodiken samlar likasinnade och erbjuder deltagarna att dela med sig av olika erfarenheter och lösningar på problem, vilket av majoriteten av deltagarna har upplevts som ett av de bästa

stöden. Enstaka deltagare har upplevt metodiken som ett av de sämre stöden, vilket visar på förbättringsmöjligheter. Problematiken med metoden ligger i kunskapsutbytet för deltagarna i termin 2, då kursplanen kan uppfattas som upprepande. Det uppstår ett kunskapsgap mellan deltagarna då deltagarna i termin 1 visserligen kan bidra med nya utmaningar och frågor, men inte lösningar på dessa. Peer-to-peer metodiken upplevs då således inte skapa något ömsesidigt användbart för samtliga som deltar, Teichmann (2019) menar är nödvändigt för att metoden ska kännas meningsfull. De som upplevt metoden som ett av de bästa stöden har uttryckt upprepningen som något positivt då kunskapen underhålls, samt för att det känns bra att kunna bidra med kunskap till de nya i termin 1 vilket gör att det upplevs som ömsesidigt användbart. Det är alltså främst när behoven på annan, och djupare kunskap förändras och deltagarna ställer nya krav, som peer-to-peer upplevs som ett svagt stöd av deltagare i termin 2. För att försöka undvika detta kunskapsgap, anpassar grundarna till viss del i urvalsprocessen i form av krav på storlek och omsättning. Detta hjälper således till då det begränsar och ramar in deltagarnas utmaningar, för att undvika ännu större kunskapsgap.

Att samla entreprenörer med liknande utmaningar på ett och samma ställe för kunskapsdelning och motverka ensamhet, där ansvariga själva är entreprenörer inom området har visat sig vara det främsta stödet hos inkubatorn. Vidare visar studien på vilket sätt en inkubator med fokus på e-handeln ämnar att anpassa efter behov och utmaningar hos sina deltagare, samt föreslår möjliga utvecklingsmöjligheter. Studien har också visat på vikten av att inkubatorer marknadsför sin verksamhet, för att idéer och företag annars riskerar att inte ta sig ut på marknaden då entreprenörer inte har vetskap om att e-handelsinkubatorn eller andra inkubatorer kan finnas till stöd för dem. För vidare forskning anser vi att det hade varit intressant att studera skillnaden mellan inkubatorer som är gratis och inkubatorer som är finansierade av deltagarna själva. Grundarna av detta studiefall lyfter vid flera tillfällen fram att deltagarnas dedikation och inkubatorns resurser kan vara ett hinder för att skapa den mest optimala inkubatorsverksamheten för dess deltagare.

6. Källförteckning

Allhorn, J./E-handel.se, (2017, 13 september). Idéer ska bli verklighet - rusning till ny e-handelsskola. Hämtad 2019-03-29 från <http://www.ehandel.se/Ideer-ska-bli-verklighet-rusning-till-ny-e-handelsskola,10878.html>

Allhorn, J./E-handel.se (2018, 17 december). E-handel endast hos 2 av 10 bolag: "Många i startgroparna". Hämtad 2019-03-29 från <http://www.ehandel.se/E-handel-endast-hos-2-av-10-bolag-Manga-i-startgroparna,13932.html>

Alvehus, Johan. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Upplaga 1. Stockholm: Liber AB.

Amini, Z., Arasti, Z., & Bagheri, A., (2018). Identifying social entrepreneurship competencies of managers in social entrepreneurship organizations in healthcare sector. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, vol (8:19) <https://doi.org/10.1186/s40497-018-0102-x>

Arnberg, J., Bergh, E., Nevander, O., & Svensson, A./Svensk Handel. (2018) *Det stora detaljhandelsskiftet*. Hämtad från svensk handels webbplats https://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/pressmeddelande/rapport_det-stora-detaljhandelsskiftet_2018-digital-version.pdf

Berek, A., & Norrman, C., (2008). Incubator best practice: A framework. *Department of Management and Engineering*, vol (28). S. 20-28. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.07.008>

Bloor, M., & Wood, F., (2006). *Keywords in Qualitative Methods*. London: SAGE Publications

Bogue, R., (2016). "Growth in e-commerce boosts innovation in the warehouse robot market" *Industrial Robot: An International Journal*. Vol (43). S. 583-587. <https://doi.org/10.1108/IR-07-2016-0194>

Boutellier, R., & Heinzen, M., (2014). *Growth Through Innovation - managing the technology-driven enterprise*. [Elektronisk resurs] Hämtad från <https://link.springer-com.ludwig.lub.lu.se/content/pdf/10.1007%2F978-3-319-04016-5.pdf> 2019-04-22

Bruneel, J., Ratinho, T., Claryssem B., & Groen, A., (2011). The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different

incubator generations. *Technovation*. S. 110-121.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.11.003>

Bränström, S. /SVD näringsliv. (2017, 29 juli). E-handeln växer – kampen om kunderna hårdnar. Hämtad 2018-04-07 från <https://www.svd.se/e-handeln-vaxer--kampen-om-kunderna-hardnarCtaTracking=8bde6557-a505-4625-9898-4a5449572077%7C88be5fb8-8da9-4bd5-8c28-722e3321627e>

Cairney, P., (2018). Three habits of successful policy entrepreneurs. *Policy Press*. Vol (46) s. 199-215 <https://doi.org/10.1332/030557318X15230056771696>

Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Johnston, K. & Mayer, R. (2000), *Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice*, Pearson Education Limited

Chong, S. (2008). Success in electronic commerce Implementation, A crosscountry study of small and medium-sized enterprises, *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 21 No. 5, 2008, pp. 468-492

Coppel, J., (2000). E-commerce: Impacts and Policy Challenges. *OECD Economics Department working papers no. (252)* s. 1-21. <https://dx.doi.org/10.1787/801315684632>

Cuervo, A., Ribeiro, D., & Roig, S., (2007) *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective*. [Elektronisk resurs] Hämtad 2019-05-05 från <https://link.springer-com.ludwig.lub.lu.se/content/pdf/10.1007%2F978-3-540-48543-8.pdf>

Dagens Handel. (2018) Kompetensförsörjning är en ödesfråga. Hämtad 2019-04-03 från https://www.dagenshandel.se/article/view/626741/kompetensforsorjning_ar_en_odesfraga

Dahl, J., & Nilsson, M., (2005) *Affärsutvecklares betydelse för inkubatorföretag*. Magisteruppsats, Ekonomihögskolan Lunds universitet, Lund. Hämtad från <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOId=1347449&fileOId=2434063>

Darnihamedani, P., Block, J.H., Hessels, J., & Simonyan A. (2018) Taxes, start-up costs, and innovative entrepreneurship. *Small Business Economics*, vol (2), s. 355-369
<https://doi.org/10.1007/s11187-018-0005-9>

E-commercepark. (2018). E-handelsinkubatorn. Hämtad 2019-04-19 från <https://ecommercepark.se/om-ehandelsinkubatorn/>

Engstedt, A./E-handel.se. (2019) Huvudpartnern inför årets Emeet Hbg: "E-handeln är död". Hämtad 2019-03-28 från <http://www.ehandel.se/Huvudpartnern-infor-arets-Emeet-Hbg-E-handeln-ar-dod,14481.html>

Forsknings- och Innovationsrådet. (2011). *En internationell innovationsstrategi för Skåne, 2012-2020*. Hämtad 2019-05-14 från <https://utveckling.skane.se/publikationer/strategier-och-planer/en-internationell-innovationsstrategi-for-skane-2012-2020/>

Frederick, H., O'Connor, A., & Kuratko, D., (2019) *Entrepreneurship*. [Elektronisk resurs] (upplaga 5) Hämtad 2019-05-04 från https://books.google.se/books?hl=en&lr=&id=wm15DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=entreprenurship+&ots=CYjrEk6KSm&sig=27UczWQcotqvj5gRbBIEAy5u98M&redir_esc=y#v=onepage&q=entrepreneurship&f=false

GS1 Sweden. (2012) *Scenarion för e-handelns framtida tillväxt*. Hämtad 2019 - 04 - 19 från <https://www.gs1.se/globalassets/pub/scenarion-e-handels-framtid.pdf>

Hagberg, A., Henriksson, O., Stråth, S., (2015) *Inkubatorer - en bro över det finansiella gapet?* Kandidatuppsats, Handelshögskolan, Göteborg. Hämtad från https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/41790/1/gupea_2077_41790_1.pdf

Helgesson, Gert. (2015). *Forskningsetik*. Upplaga 2:1. Lund: Studentlitteratur AB.

Hjort, K., & Hellström, D. (2014). *Experiment on consumer behaviour in fashion E-commerce – experience and insights*. 1-6. Paper presented at 3rd Nordic Conference on Consumer Research, 2014, Vaasa, Finland

HUI Research. (2018) *Handelns struktur och utveckling*. Hämtad 2019 - 04 -26 från <http://www.hui.se/statistik-rapporter/rapporter/2018>

Internet Stiftelsen. (2018). *Svenskarna och internet 2018*. Hämtad 2019-05-25 från <https://2018.svenskarnaochinternet.se/>

Kohler, T., (2016). Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. *Business Horizons*, vol (59) s. 347-355. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.008>

Kubberød, E., Fosstenløkken, S.M., & Erstad, P.O., (2018). "Peer mentoring in entrepreneurship education: towards a role typology" *Education + Training*, vol (60) s. 1026-1040. <https://doi.org/10.1108/ET-08-2017-0109>

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Enskede: TPB.

Linton, G., & Klinton, M., (2019) University entrepreneurship education: a design thinking approach to learning. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, vol (8:3) s. 1-11. Doi <https://doi.org/10.1186/s13731-018-0098-z>

Mubarak, H., & Busler, M., (2017). Challenges and opportunities of innovation and incubators as a tool for knowledge-based economy. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, vol (6:5) s. 1-18. DOI 10.1186/s13731-017-0075-y

Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser. (2018:02). *Ekonomisk utveckling efter inkubation - analys av företag i det nationella inkubatorprogrammet* (PM 2018:02). Östersund: Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser. Hämtad 2019-04-02 från http://www.tillvaxtanalys.se/download/18.67ea5847161aa82a61ca15a2/1541582732613/pm_2018_02_Ekonomisk%20utveckling%20efter%20inkubation.pdf

Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser. (2018:04). *Inkubatorer – ett sätt att skapa tillväxt?* (PM 2018:04). Östersund: Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser. Hämtad 2019-04-02 från http://www.tillvaxtanalys.se/download/18.347b5cf7166740f99f1a3e7b/1543841265126/rapport%202018_04_Inkubatorer_ett%20satt%20att%20skapa%20tillvaxt.pdf

Nambisan, S., Siegel, D., & Kenney, M., (2018). On Open Innovation, Platforms, and Entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*. S. 1-32. DOI: 10.1002/sej.1300

Nair, S., & Blomquist, T., (2018). The temporal dimensions of business incubation: A value-creation perspective. *The international journal of entrepreneurship and innovation*. S. 1-9. DOI: 10.1177/1465750318817970

Patel, R. & Davidson, B. (2011) *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Upplaga 4, Studentlitteratur AB.

Peters, L., Rice, M., Sundararajan, M., (2004) The role of incubators in the entrepreneurial process. *The Journal of Technology Transfer*, (29) s. 83-91. https://www.academia.edu/2015162/The_role_of_incubators_in_the_entrepreneurial_process

PingPing, M., (2014) The role of business incubators in developing entrepreneurship. *Manchester Metropolitan University*.

Rainer, K. & Cegielski, C.(2011). Introduction to Information Systems: Enabling and Transforming Business. Third Edition. John Wiley & Sons Inc.

Rayport, J. F. & Jaworski, B. J. (2002), Introduction to e-commerce (2nd Ed), Mc Graw Hill, Singapore.

Redondo-Carretero, M., & Camarero-Izquierdo, C., (2017). Relationships between Entrepreneurs in Business Incubators. An Exploratory Case Study. *Journal of business-business marketing*, vol (24) s. 57-74. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2016.1275826>

Regeringskansliet. (2018). *Nationella innovationsrådet 2015-2018*. Hämtad 2019-05-11 från <https://www.regeringen.se/informationsmaterial/2018/08/nationella-innovationsradet-2015-2018/>

Rennstam, J., & Wästerfors, D., (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. Upplaga 1. Lund: Studentlitteratur.

Saridakis, G., Lai, Y., Mohammed, A.M., Hansen, J., (2018) Industry characteristics, stages of E-commerce communications, and entrepreneurs and SMEs revenue growth. *Technological Forecasting & Social Change*. S. 56-66. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.10.017>

Schuh, G., Vogt, F., Lau, F., & Bickendorf, P., (2017) Innovation Transfer from Corporate Incubators. *Management of Engineering and Technology*. S. 1-11. Doi: 10.23919/PICMET.2017.8125367

Shih, T., & Aaboen, L., (2017). The network mediation of an incubator: How does it enable or constrain the development of incubator firms' business networks? *Industrial Marketing Management*. NO-7491 S. 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.002>

Sudana, I.M., Apriyani, E.S., Kamis, A., (2019) Business incubator training management model to increase graduate competency. *Benchmarking: An International Journal*, vol (26:3), s. 773-787. <https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2018-0069>

Swedish incubators & science parks. (2018). *Sveriges inkubatorer 2018*. Hämtad 2019-04-23 från <https://www.sisp.se/public-affairs/sveriges-inkubatorer-2018>

Teichmann, R., (2019). *Peer-to-peer: The commons manifesto*. [Elektronisk resurs] Hämtad 2019-05-22 från https://www-jstor-org.ludwig.lub.lu.se/stable/j.ctvfc53qf.5?refreqid=excelsior%3Ada8359182bd512181326b5cc5b08bf48&seq=1#metadata_info_tab_contents

Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Wang, S., Wang, Y., & Archer, N., (2018). The co-evolution of IT competence, organisational agility and entrepreneurial action: a case study of entrepreneurial e-tailers. *Int. J. Networking and Virtual Organisations*, vol (18:1) s. 1-26. DOI: 10.1504/IJNVO.2018.090672

7. Bilagor

Bilaga 1 - Utskick till Amelie

Hej!

Våra namn är Amanda och Beatrice, och vi läser just nu vår sista termin på kandidatprogrammet Logistics service management på Lunds universitet. Vi fick din mail av Karsten Deppert efter ett möte angående vårt examensarbete som vi önskar att skriva i anknytning till E-commerce park. Karsten har varit mycket hjälpsam i vår process att komma fram till vårt forskningsområde, och tipsade varmt om dig.

Då Helsingborg är en tung e-handelsregion och en stor samlingsplats för start ups inom e-handel vill vi gärna kika närmare på just inkubatorverksamhet i Helsingborg. Beatrice har tidigare arbetat ihop med Karsten och e-handel och han rekommenderade oss att titta på e-handelverksamheten i E-commerce park inkubatorn för vårt detta arbete.

Vi vill med vårt exjobb bidra med forskning kring vilken typ av process som sker i en inkubator och hur denna ser ut. Detta för just start ups inom detaljhandel/e-handelsföretag för att undersöka vilken process som gör att de får möjlighet att växa genom en inkubator.

Vi hoppas därför att det finns möjlighet för oss att få till en intervju med dig gällande inkubatorsverksamheten och dess process. Samt kortare intervjuer med ca 5 stycken av de idag verksamma detalj/e-handelsföretag hos e-commerce park. I utbyte kan vi erbjuda er denna insamlade empiri som underlag för utvärdering av er egen verksamhet men också publicitet av verksamheten då vårt exjobb är öppet för allmänheten. Självklart går det att hålla både verksamheten och alla företag anonyma i studien om detta önskas.

Vi diskuterar gärna detta närmare med dig! Angående intervjuerna så planeras dessa hållas korta, och kommer således inte påfresta er eller de andra företagen. Vi skulle verkligen uppskatta om ni kunde ställa upp på detta, och planerar isåfall att hålla intervjuerna i månadsskiftet april/maj! :)

Vid frågor när du oss på:

Beatrice: 0722-344242, be8330as-s@student.lu.se

Amanda: 0768-934499, am8812ni-s@student.lu.se

Med vänliga hälsningar,
Amanda Nilsson & Beatrice Asplund

Bilaga 2 - Utskick till respondenter

Hej!

Vi är två studenter, Beatrice Asplund och Amanda Nilsson, som nu skriver c-uppsats vid Lunds Universitet. Vi fick ditt namn av Amelie på E-commerce park, i syftet att intervjua dig för vår c-uppsats!

Syftet med vår uppsats är att studera vilken typ av process som kan ske i en inkubator - hur denna hjälper/kan hjälpa e-handelsföretag att utvecklas, med branschfokus på nyföretagande på detaljhandelsmarknaden.

Syftet grundar sig i den rådande e-handelskonkurrens som är en konsekvens av den ökade digitaliseringen, samt påståendet att inkubatorer idag sägs fungera som ett verktyg för att hjälpa nyföretagande inom e-handel.

Detta leder oss fram till följande frågeställningar:

- *Kan klassisk/hur kan inkubator teori anpassas och fungera på dagens nyföretagande inom den växande e-handeln?*
- *Hur kan inkubatorsprocessen vara en viktig stödfunktion för startups som vill förverkliga sin e-handel?*

För att testa teorin om att, och hur, en inkubator kan fungera som ett verktyg för företag att utveckla sin verksamhet och ta fäste på marknaden har vi valt att använda oss utav intervjumetodik. Vi har som mål att intervjua 5 företagsalumnier till inkubatorn på E-commerce park, och 5 företag som för nuvarande går igenom inkubatorprocessen. Vi hoppas därför att vi skulle kunna få intervjua Er!

Intervjun tar inte mer än 1 timme. Man svarar på de frågor som man känner sig bekväm med och det går jättebra att vara anonym om man vill. I utbyte för 1 timma av er tid, om man inte vill vara anonym, kan vi erbjuda er publicitet av ert företag då vårt exjobb är öppet för allmänheten. Vi är tillgängliga för intervju när som helst mellan den 30:onde april-3:e maj.

Hör gärna av dig om du har några frågor! Samt när det passar dig bäst med en intervju, vi har även skype om om det önskas.

Tack på förhand och glad påsk!

Med vänliga hälsningar
Beatrice Asplund och Amanda Nilsson

Bilaga 3 - Intervjuguider

Intervjuguide 1

Intervju med Karsten Deppert, entreprenör en av tre grundare av E-commerce park och inkubatorn.

- Börja med att berätta om dig själv - vem är du och vad jobbar du med?
- Berätta om din koppling till och initiativet till e-commercepark
- Varför inkubator? Varför behövs det och varför startades det?
- Inkubator kan beskrivas som en lösning på samhällsproblem. Vad har varit grunden för initiativet att starta e-commerce park inkubatorn?
- Varför e-handelsinkubator?
- Vad är bakgrunden till att e-commerce inkubator som den enda i Sverige endast fokuserar på e-handel?
- Vilka utmaningar har du sett med inkubatorn och dess verksamhet?
- Vilka utmaningar har du sett som driver till behovet av inkubatorn?
- Varför tar startup-företag hjälp av inkubatorer?
- Vilken kunskapslucka är vanligast hos startups?
- Hur tycker du att inkubatorverksamheten har funkat? Vad har varit målet och har det uppnåtts?

Intervjuguide 2

Intervju med samtliga inkubatordeltagare:

- Börja med att berätta om dig själv och din bakgrund - vem är du och vad jobbar du med?
- Varför sökte ni till e-commerce inkubator?
- När gick du med i inkubatorn?
- Vad upplevde du att de kunde erbjuda er?
- Vad hade du för förväntningar innan ni klev in/blev antagna till inkubatorn? Hur såg isåfall dessa ut?
- Har eller är inkubatorn varit som du förväntat dig?? Varför/Varför inte?
- Vilka utmaningar såg du på e-handelsmarknaden inför inkubatorn?
- Hur upplever du att dessa utmaningar om e-handeln har förändrats för dig under tiden och efter inkubatorn?
- Hur upplever du att det fungerar att gå igenom inkubatorn?
- Hur eller på vilket sätt upplever du att inkubatorn anpassas till ert företag?
- Vad upplever du finns för förbättringsåtgärder/utvecklingspotential i inkubatorn?
- Hur tror du att företaget hade utvecklat er verksamhet utan inkubatorn?
- Har du/ni upplevt någon "kritisk fas" i inkubatorsprocessen?
- Hur upplever du att det känns inför framtiden? / hur har det känts efter inkubatorn?
- Vilka aktiviteter ingår? Föreläsningar om vad? Var informationen angående vad som skulle ingå tydlig från början vid ansökning?
- Hur upplever du metodiken de använder?
- Vad upplever du har saknats i inkubatorn som du trodde du skulle få lära dig? Om så är fallet.
- Om du fick tillägga något som skulle kunna vara till vikt för oss, vad skulle det vara?

Intervjuguide 3

Intervju med samtliga inkubatoralummer:

- Börja med att berätta om dig själv och din bakgrund - vem är du och vad jobbar du med?
- Varför sökte ni till e-commerce inkubator?
- När gick du med i inkubatorn?
- Vad upplevde du att kunde erbjuda er?
- Vad hade du för förväntningar innan ni klev in/blev antagna till inkubatorn? Hur såg isåfall dessa ut?
- Har du upplevt att inkubatorn varit som du förväntat dig?? Varför/Varför inte?
- Vilka utmaningar såg du på e-handelsmarknaden inför inkubatorn?
- Hur upplevde du att dessa utmaningar om e-handeln förändrades för dig efter inkubatorn?
- Hur upplevde du att det fungerade att gå igenom inkubatorn?

- Hur upplevde du att inkubatorn anpassades till ert företag?
- Vad upplevde du fanns för förbättringsåtgärder/utvecklingspotential i inkubatorn?
- Hur tror du att företaget hade utvecklat er verksamhet utan inkubatorn?
- Upplevde du någon "kritisk fas" i inkubatorsprocessen?
- Hur upplevde du att det kändes inför framtiden när du var klar? / Hur har det känts efter inkubatorn?
- Vilka aktiviteter ingick? Föreläsningar om vad? Var informationen angående vad som skulle ingå tydlig från början vid ansökning?
- Hur upplevde du metodiken de använde?
- Vad upplevde du saknades i inkubatorn som du trodde du skulle få lära dig? Om så är fallet.
- Om du fick tillägga något som skulle kunna vara till vikt för oss, vad skulle det vara?

Intervjuguide 4

Intervju med Amelie Lidén, inkubatoransvarig och en av tre grundare av E-commerce park och inkubatorn.

- Berätta om din bakgrund inom e-handel
- Berätta om din bakgrund inom inkubatorsverksamhet - hur och varför började du arbeta med detta?
- Vad är e-commerce park?
- Vad är en inkubator per din definition?
- Berätta om e-commerce inkubatorsverksamhet
- Varför tror du att ni är den enda privatägda inkubatorn?
- Vad är skillnaden på e-handelsskola och inkubator?
- Hur ser tjänsten ut/uppbyggd?
- Hur arbetar ni som inkubator? Vad anser du är ert största/främsta bidrag?
- Hur har ni tagit fram aktiviteterna för inkubatorn och varför? När startades allt?
- Hur har ni anpassat dessa delar efter kundbehov och e-handelsmarknadskrav?
- Inkubator beskrivs ibland som ett processverktyg. Hur arbetar ni enligt processer om ni gör det?
- Branschanpassar ni er inkubatorsprocess? Hur isåfall?
- Hur anpassar ni inkubatorverksamheten efter de utmaningar som nystartade företag ställs inför på e-handelsmarknaden?
- Vilken metodik använder ni av i verksamheten?
- Hur länge pågår ett inkubatorprogram?

- När företag söker sig till en inkubator, *varför* gör de det? Vilken/vilka är anledningarna?
- Vad ser företagen för utmaningar som leder till att de söker sig till inkubatorn?
- Hur ser urvalsprocessen ut? Vilka blir antagna?
- Hur är trycket på ansökningarna? Verkar det finnas efterfrågan på denna tjänst?
- Vad skillnaden på er förinkubator/ehandelsskola och inkubatorn?
- Utvecklar ni inkubatorsverksamheten sett till förändrade marknadsbehov?
- Hur har det gått för företagen som gått igenom inkubatorn?
- Hur kommer det sig att inkubatorn är gratis?
- Hur granskar ni marknaden och utvecklar inkubatorn efter det?
- Vad för resurser upplever du saknas?