



EKONOMI-
HÖGSKOLAN

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå

VT24

Innovation under Osäkerhet: Motivationsresan hos Svenska Tech-Startups

En studie om hur grundares motivation påverkas av externa faktorer

Författare:

Philip Edler

Tina Mladenović

Olof Eckerdal

Handledare:

Olof Hallonsten

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Innovation under Osäkerhet: Motivationsresan hos Svenska Tech-Startups

En studie om hur grundares motivation påverkas av externa faktorer

Seminariedatum: 30 maj 2024

Kurs: FEKH49, Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 hp

Författare: Philip Edler, Tina Mladenović, Olof Eckerdal

Handledare: Olof Hallonsten

Nyckelord: Motivation, Svenska tech-startups, incitamentmix, Contingency Theory, Resource Dependency Theory

Forskningsfråga: Hur ändras motivationsfaktorerna hos grundare av svenska teknikbaserade startupföretag efter upplevd påverkan från externa faktorer?

Syfte: Syftet med uppsatsen är att genomföra en fallstudie av motivationsfaktorer hos grundare inom svenska teknikbaserade startupföretag. Studien avser att undersöka hur externa faktorer såsom marknadspåverkan, ekonomisk påverkan och regulatorisk påverkan påverkar deras incitamentmix. Studien identifierar och analyserar inre, instrumentell och interaktiv motivation hos grundarna, och hur dessa faktorer förändras av externa faktorer.

Metod: Studien vidtar en kvalitativ fallstudie som metodologisk ansats och genomför semistrukturerade intervjuer av grundare av svenska teknikbaserade startupföretag. En abduktiv ansats tillämpas, där teori och empiri integreras för att analysera hur externa faktorer påverkar motivationen hos dessa grundare.

Teoretiska perspektiv: Uppsatsen använder Contingency Theory och Resource Dependence Theory som teoretiska perspektiv för att förstå hur externa faktorer påverkar motivationen hos grundare av svenska teknikbaserade startupföretag. Incitamentmixen, bestående av inre, instrumentell och interaktiv motivation, används för att analysera hur dessa motivationsfaktorer samspelar och förändras av extern påverkan.

Resultat: Resultatet visar att grundarnas motivation i svenska teknikbaserade startupföretag påverkas betydligt av externa faktorer som marknadspåverkan, ekonomisk påverkan och regulatorisk påverkan. Inre motivation är initialt starkast, men externa faktorer skapar en dynamisk förändring där instrumentell och interaktiv motivation blir allt viktigare för att hantera osäkerhet och resursbehov.

Slutsats: Studien visar att svenska teknikbaserade startupgrundares motivation påverkas av externa faktorer, där inre motivation är mest framträdande innan dessa faktorer blir påtagliga. När externa faktorer som ekonomisk osäkerhet, marknadsförändringar och regulatoriska krav påverkar, blir instrumentella och interaktiva motivationsfaktorer mer framträdande och får företagen och får företagen att anpassa sina affärsmodeller.

Summary

Title: Innovation under Uncertainty: The motivation journey at Swedish Tech-Startups

A study on how founders' motivation is affected by external factors

Seminar date: 30 May 2024

Course: FEKH49, Degree project in organization at bachelor's level, 15 credits

Authors: Philip Edler, Tina Mladenović, Olof Eckerdal

Advisor: Olof Hallonsten

Keywords: Motivation, Swedish tech startups, incentive mix, Contingency Theory, Resource Dependency Theory

Research question: How do the motivational factors of founders of Swedish tech startup companies change after the perceived influence from external factors?

Purpose: The purpose of the essay is to conduct a case study of motivational factors in founders within Swedish technology-based startup companies. The study intends to investigate how external factors such as market influence, financial influence and regulatory influence affect their incentive mix. The study identifies and analyzes intrinsic, instrumental and interactive motivation of the founders, and how these factors are changed by external factors.

Methodology: The study takes a qualitative case study as a methodological approach and conducts semi-structured interviews of founders of Swedish technology-based startup companies. An abductive approach is applied, where theory and empirical work are integrated to analyze how external factors influence the motivation of these founders.

Theoretical perspectives: The essay uses Contingency Theory and Resource Dependence Theory as theoretical perspectives to understand how external factors affect the motivation of founders of Swedish technology-based startup companies. The incentive mix, consisting of intrinsic, instrumental and interactive motivation, is used to analyze how these motivational factors interact and are changed by external influences.

Results: The results show that the founders' motivation in Swedish technology-based startup companies is significantly influenced by external factors such as market influence, economic influence and regulatory influence. Internal motivation is initially strongest, but external factors create a dynamic change where instrumental and interactive motivation becomes increasingly important to manage uncertainty and resource needs.

Conclusion: This study shows that the motivation of founder's of Swedish technology based startups are affected by external factors, where intrinsic motivation seems to be most prevalent before these factors become apparent. When external factors such as financial insecurity, market changes and regulatory requirements change, the instrumental and interactive motivational factors become more apparent, and make the companies adapt their business models.

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Olof Hallonsten. Vi har verkligen uppskattat det stöd och den input vi har fått under våra handledarmöten. Dessutom vill vi tacka för kaffet och Hanutan. Heja Gais!

Olof Eckerdal, Tina Mladenović och Philip Edler

22 maj 2024

Innehållsförteckning

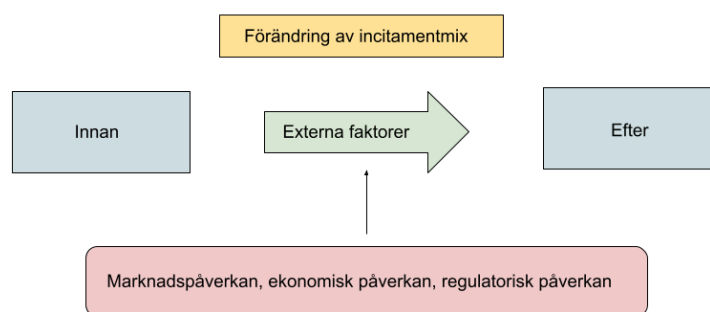
1 Inledning	7
1.1 Bakgrund	8
1.2 Problematisering	9
1.3 Syfte och frågeställning	10
2 Litteraturoversikt	11
2.1 Contingency Theory	11
2.2 Resource Dependence Theory	13
2.2.1 Kritiska resursberoenden för startupföretag	14
2.3 Motivation	16
2.3.1 Incitamentmixen	16
2.3.2 Inre motivation	16
2.3.3 Instrumentell motivation	17
2.3.4 Interaktiv motivation	17
2.4 Studiens positionering	18
2.5 Brister i rådande teori	19
3 Metod	20
3.1 Kunskapsteoretisk utgångspunkt	20
3.2 Datainsamling	21
3.2.1 Urval	21
3.2.2 Beskrivning av studieobjektet	22
3.2.3 Intervjuprocessen	23
3.3 Analysprocessen	24
3.3.1 Sortering	25
3.3.2 Reducering	25
3.3.3 Argumentation	26
3.4 Avgränsningar och begränsningar	26
3.4.1 Avgränsningar	26
3.4.2 Begränsningar	27
3.5 Kvalitetsbedömning	27
4 Empiri & Analys	30
4.1 Incitamentmixens utformning innan externa faktorerers påverkan	30
4.2 Externa faktorer	35
4.2.1 Marknadspåverkan	35
4.2.2 Ekonomisk påverkan	37
4.2.3 Regulatorisk påverkan	40
4.3 Incitamentmixens utformning efter externa faktorerers påverkan	42
4.4 Påverkan på motivation	46
5 Diskussion	48
5.1 Resursberoende	48
5.1.1 Finansiering	48
5.1.2 Juridisk överensstämmelse	49
5.1.3 Marknadspositionering	50
5.2 Externa faktorerers påverkan av motivationen	51

6 Slutsats	55
6.1 Praktiska och teoretiska implikationer	56
6.1.1 Praktiska implikationer	56
6.1.2 Teoretiska implikationer	56
6.2 Förslag på vidare forskning	57
Källförteckning	58
Bilaga 1 - Intervjuguide	64

1 Inledning

Den här studien avser att undersöka hur motivationen hos grundare av svenska innovativa teknikbaserade startupföretag påverkas innan och efter externa faktorer påverkar deras verksamhet. Studien kommer särskilt fokusera på motivationsfaktorerna inre, instrumentell och interaktiv motivation, för att analysera hur dessa har påverkats av upplevda externa faktorer såsom marknadspåverkan, ekonomisk påverkan och regulatorisk påverkan. För att förstå hur motivationen ändras kommer forskningsarbetet att observera det empiriska materialet från Contingency Theory och Resource Dependence Theory, som ger insikter om hur organisationers framgång är beroende av deras förmåga att anpassa sig till en ständigt föränderlig och oförutsägbar extern miljö. Contingency Theory betonar betydelsen av organisationers anpassningsförmåga av deras verksamheter, speciellt i relation till de omgivande miljöförändringarna. Resource Dependence Theory (RDT) betonar vikten av externa resurser för organisationens överlevnad och framgång. Vidare utgör teorin ett värdefullt komplement till Contingency Theory. Detta eftersom RDT förklarar hur företags beroende av externa resurser även gör dem beroende att interagera mer med sin externa miljö, vilket i sin tur gör dem sårbara för de externa miljöförändringar som presenteras av Contingency Theory.

I en tid karakteriserad av hastiga tekniska utvecklingar står innovativa företag i centrum med en vilja att förbättra sin omvärld. Hos dessa innovativa företag kan en vilja att lösa problem och förverkliga en revolutionerande idé till en produkt på marknaden återfinnas. Även om detta är en gemensam målsättning för många nystartade verksamheter, står startupföretag oundvikligen inför en uppsättning av utmaningar och möjligheter som formar deras framgång. En omvärld som oundvikligen presenterar externa möjligheter och utmaningar som kan tillåta men även förhindra att ett startupföretag kan förverkliga sin idé. I centrum av denna volatila och oberäkneliga omvärld som startupföretag befinner sig i, står innovativa teknikbaserade startupföretag som ofta har begränsade resurser samtidigt som de har stora ambitioner och potential för förbättring. Vidare har tidigare forskning inte i stor utsträckning undersökt hur förändringar i entreprenörsledda företag ändras under deras tillväxtfas. I synnerhet har de inte studerat hur förändringen av de entreprenörer som är engagerade i denna utveckling influerar intensiteten, formerna och interaktionerna av motivation (Murnieks et al., 2019). Den här studien har för avsikt att undersöka hur förändringar av incitamentmixen av motivationsfaktorer hos grundarna innan och efter upplevda externa faktorer har påverkat deras verksamhet, vilket kommer genomföras i linje med strukturen i *Figur 1*. De externa faktorer som presenteras i studien är de som grundarna själva upplever har haft störst påverkan av deras verksamhet.



Figur 1: Illustrerar forskningsarbetets struktur, vilket är att visa hur startupgrundares incitamentmix påverkas innan och efter upplevda externa faktorer har påverkat deras verksamhet.

1.1 Bakgrund

Sverige är välkänt för sin innovation. Det krävs inget förstoringsglas för att hitta svenska innovativa uppfinningar som har haft stor påverkan på det moderna samhället. Sveriges entreprenöriella anda är i synnerhet observerbar i antalet bolag som startas varje år, som statistik från Tillväxtanalys (2021a) menar ligger runt 60 000 till 70 000 årligen. Trots att det startas en stor andel företag i Sverige, relativt ett globalt genomsnitt, så tenderar nystartade företag att stå inför stora utmaningar de första verksamhetsåren. Där statistik från Tillväxtanalys (2023) visar att 15% av alla nystartade företag i Sverige läggs ner redan första verksamhetsåret, och där 50% av de resterande läggs ner redan inom en 5 årig tidshorisont, då de inte lyckas bli lönsamma (Tillväxtanalys, 2023). Även om nystartade svenska företag, likt nystartade företag i många länder, står inför en oberäknelig, volatil samt pressande omvärld, tenderar svenska innovativa teknikföretag att överprestera genomsnittet, menar Vinnova (2022).

I en global kontext står Sveriges tekniska utveckling och förmåga att vara innovativa exceptionellt starkt, och är enligt World Intellectual Property Organization (WIPO) är Sverige rankad som det tredje mest innovativa landet i världen 2021, efter Schweiz och USA (Wipo 2021; European commission, 2021). Enligt rapporter från European Innovation Scoreboard (EIS) 2023 är Sverige också ett av de ledande länderna inom EU för innovation (EIS, 2023).

Sveriges förmåga till innovation och teknisk utveckling är något som gör Sverige unikt. Även om svenska innovativa teknikbaserade startupföretag har för rykte att vara högpresterande, omges de dessutom av en marknad med en hög investeringsvilja (EIS, 2023; Tillväxtanalys, 2021b). Som Vinnova (2022) menar härstammar från de olika teknikföretag som Sverige har exporterat tidigare, Spotify, Ericsson, Klarna, för att nämna några få. Investeringsviljan som marknaden har för svenska innovativa teknikföretag kan återfinnas i en rapport från Vinnova (2024), som visar att investeringarna

i dessa företag har ökat till över 30 miljarder kronor de senaste fem åren, varav mer än hälften av var i IT och digital teknik verksamheter (Tillväxtanalys, 2021b).

Sveriges tekniska innovation och entreprenöriella anda understryker inte bara Sveriges position som global grundare inom innovation utan även den riktning som svensk ekonomi är på väg i. Den kontinuerliga satsningen och investeringarna på teknik och innovation, i kombination med ett starkt stödsystem från både statlig och privat sektor, gör Sverige till en modell för hållbar och inkluderande ekonomisk tillväxt (Tillväxtanalys, 2021b). Därmed blir frågan om vilka drivkrafter som sporrar denna utveckling intressant.

1.2 Problematisering

Att vara entreprenör har länge beskrivits som krävande, bland annat på grund av de höga krav som ställs på entreprenörer vad gäller deras förmåga att finna finansiering, att hitta en gångbar affärsidé samt svårigheter att hitta kompetent personal (Mani, 2012). Mot bakgrund av detta är det inte så förvånande att entreprenöriell motivation är ett område som getts relativt mycket uppmärksamhet genom åren (Carsrud & Brännback, 2011, Murnieks et al., 2019).

Vidare har litteraturen påvisat att entreprenörers motivation kan vara både intern och extern till sin natur, och således rymma alltifrån personlig tillfredsställelse, passion och viljan att bidra med förändring, till drivkraft att erhålla finansiella belöningar och nya marknadsmöjligheter (Brännback & Casrud, 2011). Ytterligare en central insikt som getts genom forskningen om entreprenörers motivation är att motivationsfaktorer inte bara är viktiga för att förstå varför entreprenörer startar sina företag, utan även hur de finner motivation att hålla ut och fortsätta trots de utmaningar de möter i sina verksamheter (Murnieks et al., 2019).

Trots dessa insikter finns det fortfarande luckor i den existerande litteraturen angående förståelsen om entreprenöriell motivation. Även om tidigare forskning har fokuserat på olika kronologiska faser av nystartade företag och dessa fasers inverkan på entreprenörers motivation, saknas det studier som beaktar mer än ett enda av dessa stadier (Murnieks et al., 2019). Vidare har litteraturen inte i särskilt stor utsträckning studerat prosociala motivationsfaktorerens betydelse i en entreprenöriell motivationskontext (Murnieks et al., 2019). Dessutom har forskning inte i särskilt hög grad studerat hur förändringar i entreprenörsdrivna företag som befinner sig i tillväxtfasen, tillsammans med förändringar hos de entreprenörer som är engagerade i denna process, påverkar motivationens intensitet, former och interaktioner (Murnieks et al., 2019). Slutligen har litteraturen i väldigt låg grad studerat hur prosociala motivationsfaktorer påverkat entreprenörers inre motivation (Murnieks et al., 2019). Sammanfattningsvis kan man därför dra slutsatsen att den entreprenöriella

motivationslitteraturen tycks vara något fragmentiserad, då den har tenderat att studera fenomen såsom individers inre och yttre drivkrafter på ett relativt isolerat sätt, och har fokuserat på isolerade kronologiska stadier istället för att utforska hur motivationen utvecklas över tid (Murnieks et al., 2019). Dessutom har litteraturen inte i särskilt stor utsträckning studerat prosociala motivationsfaktorerens betydelse i en entreprenöriell motivationskontext (Murnieks et al., 2019).

Det vore även intressant att höja kunskapsnivån om svenska teknikstartups motivation, då Sverige är vida känt för att vara ett land som är i framkant vad gäller teknologisk utveckling, och eftersom många svenska teknikstartups vunnit framgång genom åren (Vinnova, 2022). Mot bakgrund av dessa teoretiska gap ämnar denna studie därför att göra ett teoretiskt bidrag, genom att på ett mer holistiskt sätt studera hur olika motivationsfaktorer interagerar med varandra. Vidare gör studien ett bidrag genom att studera hur förändringar av företag, samt av dess grundare, förändrar grundarnas motivation.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med forskningsarbetet är att genomföra en fallstudie av motivationsfaktorer hos grundare inom svenska teknikbaserade startupföretag med fokus på hur externa faktorer såsom marknadspåverkan, ekonomisk påverkan och regulatorisk påverkan påverkar deras motivation. Studien avser därmed att identifiera motivationen hos grundare inom svenska innovativa teknikbaserade startupföretag samt diskutera hur motivationen påverkas som resultat av upplevelser av externa faktorer. Genom att använda teoretiska ramverk och genomföra kvalitativa intervjuer med grundare avser studien att belysa hur motivationsfaktorerna inre, instrumentell och interaktiv motivation påverkas och formas av dessa upplevda externa faktorer. Dessutom avser studien att applicera Contingency teorin och resource dependency teorin för att förklara hur incitementmixen förändras till följd av externa faktorer. Forskningsarbetet presenterar därmed följande frågeställning:

Frågeställning: Hur ändras motivationsfaktorerna hos grundare av svenska teknikbaserade startupföretag efter upplevd påverkan från externa faktorer?

2 Litteraturöversikt

Den följande litteraturöversikten har för avsikt att presentera forskningsarbetets valda teorier: Contingency Theory, Resource Dependence Theory samt incitamentmixen av motivationsfaktorer. Utöver att deskriptivt definiera dessa tre, syftar teoridelen dessutom till att redogöra för och beskriva tillhörande begrepp som är relevanta för forskningsarbetet. Sammantaget syftar teoridelen till att ge en teoretisk kontextualisering som utgör det teoretiska avstampet för forskningsarbetet, samt förklara studiens positionering och teoretiska bidrag till motivationslitteraturen inom organisation och entreprenörskap.

Contingency Theory anses vara ett relevant teoretisk avstamp för forskningsarbetet givet att den betonar vikten av anpassning till omgivande miljöfaktorer, vilket är kritiskt för att förstå hur externa faktorer påverkar motivationen hos grundare av svenska startupföretag. Resource Dependence Theory (RDT) anses dessutom relevant för forskningsarbetet då den ger insikt till hur organisationers fortlevnad och framgång beror på deras förmåga att hantera och säkra nödvändiga resurser. Detta är en aspekt som är avgörande för startups i en osäker och dynamisk marknadsmiljö. Vidare kompletterar RDT contingency theory genom att fördjupa den teoretiska diskussionen gällande företags beroenden till och interaktioner med den externa miljön. Tillsammans ger dessa teorier en relevant teoretisk grund för att kunna förstå och analysera det empiriska materialet utifrån ett motivationsperspektiv.

2.1 Contingency Theory

En av de mest betydelsefulla teoribildningarna inom organisations- och managementfältet är Contingency Theory. James D. Thompson brukar anses vara upphovsmannen till denna samling av teorier, genom publiceringen av sin bok "Organizations in action" 1964 (Thompson, 1964). Ofta brukar man beskriva Contingency Theory som ett paraplybegrepp som rymmer flera olika teorier (Thompson, 1964). Det som dessa teorier har gemensamt är emellertid att de beskriver företag och organisationer som enheter som opererar i *öppna system* snarare än slutna sådana, samt att dess omgivningar präglas av en hög grad av *miljömässig osäkerhet* och oberäknelighet (Daft et al., 1988). Kombinationen av dessa två element leder till att det sällan, för att inte säga aldrig, finns universella strategier eller lösningar genom vilka organisationer kan uppnå optimala utfall. Istället betonar Contingency Theory att organisationer bör vara *anpassningsbara*, för att på så vis kunna parera och hantera de *externa osäkerhetsfaktorer* som de påverkas av (Lindsay & Rue, 1980).

I det här sammanhanget är det intressant att belysa vilka externa faktorer som kan anses påverka startupföretag och tvinga dem till att vidta olika anpassningsåtgärder. I litteraturen framhålls ett flertal olika faktorer, som i varierande grad har visat sig utgöra viktiga externa faktorer. En av dessa faktorer,

som i litteraturen har tillskrivits stor betydelse, är *marknadspåverkan* (Valeri, 2021). Det som åsyftas med marknadspåverkan är det externa tryck som påverkar företag i form av konsumenters efterfrågan, denna efterfrågans fluktuationer samt marknadsinträde från konkurrenter som utövar ett konkurrenstryck på företaget i fråga. Det konkurrenstryck som externa aktörer kan utöva på organisationer har visat sig vara en central extern faktor som driver på anpassning (Durand et al, 2020). För att precisera detta har konkurrens beskrivits som en av de enskilt viktigaste marknadskrafterna, utifrån ett contingencyperspektiv (Valeri, 2021). Vidare påverkar osäkerhet om marknadsefterfrågan de strategiska överväganden som rör beslut om nya produktbjudanden och deras marknadsprestation (Li & Atuahene-Gima, 2004). Detta tycks framhålla marknadspåverkans betydelse för företag i valet av affärsstrategi och marknadsanpassning. Ytterligare ett centralt begrepp inom litteraturen som tycks rymmas inom ramen för begreppet marknadspåverkan, och som synes centralt att belysa i diskussionen om externa faktorer, är begreppet *hostility*. Hostility definieras av Khandwalla (1973) och Miller & Friesen (1978) som graden av hotfullhet gentemot företaget i fråga, som orsakas av intensiteten i konkurrensen samt av nedgångarna och uppgångarna i företagets huvudindustri. Gradens av hostility, som alltså kan ses som en komponent av det bredare begreppet marknadspåverkan, påverkar huruvida företag bör vidta en lågkostnads- eller differentieringsstrategi (Ghobadian et al, 2010). Även detta antyder att marknadspåverkan utgör en central extern faktor som påverkar företags verksamheter.

Ytterligare en extern faktor som utgör en betydelsefull påverkan för företag är *teknologi* och *teknologiska förändringar*. Tidigare forskning har beskrivit teknologi som en av de enskilt viktigaste faktorerna som påverkar utformningen av strategiska planeringsprocesser (Grinyer et al. 1986). Även nyare forskning har dock bekräftat betydelsen av teknologi som en avgörande extern faktor som företag behöver ta hänsyn till, samt utveckla mekanismer för att ständigt vara uppdaterade om dess utveckling (Valeri, 2021).

Vidare är *regulatorisk påverkan* en extern faktor som tillskrivits stor betydelse för företags orientering i en osäker extern miljö i litteraturen (Freij et al., 2017). Med detta begrepp innefattas all den juridiska kontroll som utövas av de institutioner som har ansvaret och befogenheten att se till att gällande rätt utövas i den miljö där företagen i fråga verkar. Att denna faktor utgör en central extern faktor framgår exempelvis av att tidigare organisationsteoretisk forskning beskrivit denna påverkan som en nyckelfaktor för nystartade företag, både för deras tillblivelse och vidare framgång (Cooper, 1979; Boskin, 1984; Chilton, 1984). Ett flertal studier har anlagt ett kritiskt perspektiv i sammanhanget, och har i stor utsträckning betraktat regulatorisk kontroll som en börda snarare än en tillgång för företag (Kitching, 2007). Andra menar dock att den påverkan som utövas av regulatoriska myndigheter och institutioner är mer komplex och mångfacetterad för företags framgång, och att den i vissa fall tvärtom kan vara gynnsam för företagen som påverkas (Hart et al. 2015). Vidare har företags förmåga

att anpassa sig till regulationerna i fråga beskrivits som en avgörande faktor i huruvida de gynnas eller missgynnas av regleringarna (Hart et al. 2015). Detta fynd tycks överensstämma väl med contingencyteorins betoning av betydelsen av anpassningsförmåga till den externa miljön och dess osäkerhet.

Ekonomisk påverkan kan ses som en viktig extern faktor (Valeri 2021). Till dessa räknas exempelvis *makroekonomiska faktorer*. Här inräknas alltifrån konjunkturskiftningar, inflationsförändringar, utbudsstörningar, fluktuationer i makroekonomiska efterfrågetrender till förändringar i arbetslöshet. Generella makroekonomiska trender har av äldre forskning påvisats vara en faktor som i hög grad påverkar småföretags förutsättningar för framgång (Cooper, 1979; Boskin, 1984; Chilton, 1984). Att så är fallet bekräftas dock även av nyare forskning, där studier exempelvis har visat att den allmänna finansiella utvecklingen signifikant påverkar utvecklingen av entreprenörskap på en samhällelig nivå (Vyrostková & Kádárová 2023). Dessutom har ett positivt samband etablerats mellan inflation och entreprenörskap, där högre inflation alltså tycks leda till högre grader av entreprenörskap (Hart et al., 2015). Även *finansiärers krav* kan räknas som ekonomisk påverkan, som i likhet med makroekonomiska faktorer kan anses vara en viktig extern faktor (Kaiser & Berger, 2020). Att så är fallet bekräftas bland annat av att externa finansiärer har framhållits som centrala för entreprenörer, sett från ett finansieringsperspektiv (Huang and Knight 2017). En nyckelfaktor i denna externa interaktion är tillit (Cherry 2015; Pollack et al. 2017), vilket tycks gå i linje med RDT, som även framhåller vikten av sociala interaktioner med externa intressenter (Pfeffer & Salancik, 1978).

2.2 Resource Dependence Theory

Ett annat teoretiskt ramverk, som i likhet med contingency theory betonar öppna system, den externa miljöns betydelse samt denna miljöns höga grad av osäkerhet och oberäknelighet, är *Resource dependence theory* (hädanefter: RDT) (Sommerfeldt, 2018). Detta perspektiv introducerades av Pfeffer och Salancik (1978), och blev med tiden en av världens mest betydelsefulla och använda organisationsteoretiska modeller (Sommerfeldt, 2018). Kärnan i RDT är grundantagandet att organisationer präglas av ömsesidiga resursberoenden i förhållande till sina externa miljöer. För att överleva och frodas behöver organisationer således förfoga över centrala resurser. Teorin framhåller dock att dessa kritiska resurser ofta kontrolleras av ett flertal olika aktörer som till följd av dessa spridningar av resursinnehav hamnar i ömsesidiga beroendeställningar till varandra. Dessa beroenden ger i sin tur upphov till olika mer eller mindre komplicerade maktdynamiker och maktasymmetrier. För att hantera dessa maktförhållanden menar RDT att organisationer behöver vara anpassningsbara och strategiska, för att på så vis kunna säkra kontrollen över de kritiska resurser de är beroende av (Sommerfeldt, 2018).

2.2.1 Kritiska resursberoenden för startupföretag

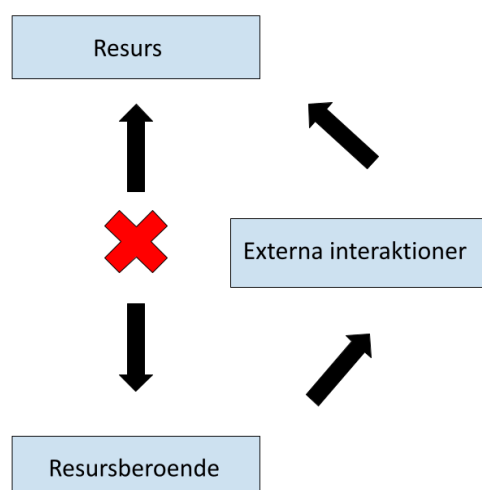
En av RDT:s mest centrala teser är att företag präglas av olika *resursberoenden*, där resurserna i varierande grad ligger utanför deras kontroll och ägarskap. Detta gör dem beroende av att på olika sätt *interagera* och förhandla med den externa miljön, för att på så vis säkra dessa resurser (Pfeffer & Salancik, 1978). I litteraturen har ett flertal olika resurser identifierats som centrala för företag i allmänhet, och för startupföretag i synnerhet, som företag därmed kan anses vara beroende av. En av de enskilt viktigaste av dessa resurser är *finansiering*, som anses vara en central resurs för alla företag, oberoende av vilket utvecklingsstadium de befinner sig i (Sommerfeldt, 2018). För nystartade företag går det dock, utifrån litteraturen, att hävda att finansiering är av ännu större betydelse. Detta eftersom anskaffandet av kapital länge har framhållits som en nyckelfaktor som inte bara påverkar startandet och överlevnaden av nya företag, utan även deras framgång och tillväxt (Begheri & Chitsazan, 2018). Ett flertal studier har även visat att sökandet och erhållandet av finansiella resurser är signifikant associerade med nystartade framgångsrika företagsetableringar, samt att detta minskar risken för att företagen tvingas läggas ner (Muller et al., 2022). Vidare har det i litteraturen demonstrerats att kontinuerlig finansiering tycks vara den enskilt viktigaste resursen för specifikt teknikorierade startupföretag (Jeon et al, 2018).

En annan resurs som i litteraturen tillskrivits stor betydelse för startupföretag är deras *marknadspositionering* (Valeri, 2021). Marknadspositionering avser dels ägarskapet av ett visst marknadssegment, dels förmågan att differentiera sig från konkurrenter, för att på så vis skapa ett unikt värdeerbjudande som efterfrågas av respektive marknadssegment. Vidare har en marknadsorienterad flexibilitet tillskrivits stor betydelse för startupföretag (Jeon et al, 2018). Exploateringen av potentiella marknadsmöjligheter har även beskrivits som en förutsättning för startupföretags framgång (Singh et al, 2023).

Ytterligare en resurs som beskrivs som viktig för startupföretag i litteraturen är *juridisk överensstämmelse* (Freij et al., 2017). Med detta avses en överensstämmelse mellan företagets produkterbjudande och de lagar och regler som är gällande i den kontext som företaget verkar i. I litteraturen har nystartade företags affärsmiljö visat sig påverkas av offentliga institutioner, som kan reglera de nystartade företagens aktiviteter genom implementeringen av normer, skatter och andra lagar (Dawson, 2006). Vidare anser ett flertal studier att alltför reglerade ekonomier karaktäriseras av "flaskhalsar för ekonomisk tillväxt" (Loayza et al. 2005). Samtidigt tycks detta även antyda att regulatoriska och juridiska stöd utgör en viktig resurs för företag i allmänhet. Slutligen har även empirisk data påvisat att den påverkan som regulatoriska faktorer utövar på etableringen av startupföretag är väldigt stark (Potcovaru et al. 2015).

En annan central aspekt av RDT är begreppet *environmental interdependence*. Med *environmental interdependence* åsyftas att organisationer är ömsesidigt beroende av varandras resurser (Pfeffer & Salancik, 1978). På grund av detta beroende har företag, enligt RDT, alltså inte möjlighet att direkt och oberoende av andra ta kontroll och förfoga över alla de resurser de är beroende av (Pfeffer & Salancik, 1978). Istället måste de vidta olika former av *extern interaktion* med externa aktörer som förfogar över eller påverkar dessa resurser. Denna interaktion kan förstås som en process där företaget i fråga kommunicerar med och anpassar sig till den externa miljön och dess krav, som en slags intermediär mellan företaget och den resursen som verksamheten har beronde till (Pfeffer & Salancik, 1978).

Ytterligare en central av RDT är *sårbarhet*, som kan definieras som den exponering som organisationer har gentemot den externa miljöns påverkan (Breton-Miller & Miller, 2015). Sårbarheten till den externa miljön uppstår eftersom organisationer inte själva kontrollerar alla de resurser som deras verksamhet är beroende av (Breton-Miller & Miller, 2015). Givet att de resurser som företag är beroende av ligger utanför deras kontroll skapas ett avstånd mellan företagens resursberoende och självaste resursen. För att säkra de nödvändiga resurserna som företagarna är beroende av behöver företagen därmed engagera sig i *externa interaktioner* (Breton-Miller & Miller, 2015). Det centrala i sammanhanget är att externa interaktioner är avgörande för att företag ska kunna få tillgång till resursen som de är beroende av, som illustreras i *Figur 2*. Givet att externa interaktioner är en intermediär mellan företagens resursberoende och resursen som deras verksamhet är beroende av kommer företagens externa interaktioner alltså också att öka till följd av ett ökat resursberoende (Breton-Miller & Miller, 2015).

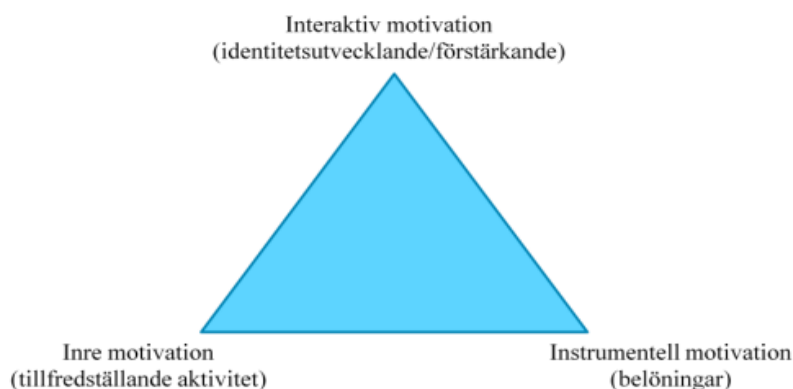


Figur 2: Figuren visar hur startupföretag som är beroende av en resurs är tvungna att gå igenom externa interaktioner för att få resursen som deras verksamhet är beroende av.

2.3 Motivation

2.3.1 Incitamentmixen

Incitamentmixen är ett teoretiskt ramverk som formulerats av Alvesson & Svenningsson (2019). Modellen, vars delar kommer definieras i större detalj i kommande avsnitt, utgör en teoretisk syntes av ett flertal olika teoretiska ramverk inom den socialpsykologiska, organisationsteoretiska och managementrelaterade forskningslitteraturen (Alvesson & Svenningsson, 2019). Som illustrerat i *Figur 3* har modellen tre beståndsdelar: inre, interaktiv och instrumentell motivation. Incitamentmixmodellen innefattar både interna och externa motivationstyper (Alvesson & Svenningsson, 2019). Detta gör den till ett värdefullt verktyg vid studiet av entreprenöriell motivation, framförallt då tidigare forskning pekat ut samspelet mellan inre och yttre motivationsfaktorer som ett område som har studerats i alltför låg utsträckning i en entreprenöriell motivationskontext (Murnieks et al, 2017).



Figur 3: Motivationstriangeln Alvesson & Svenningsson 2007

2.3.2 Inre motivation

Alvesson & Svenningsson beskriver inre motivation som en syntes av de teoretiska ramverken Maslows behovspyramid och Herzbergs hygienfaktorer, samt av humanistisk psykologi i allmänhet (Alvesson & Svenningsson, 2019). Utifrån dessa teoretiska ramverk kan inre motivation beskrivas som en drivkraft baserad på viljan att nå personlig tillväxt. Det handlar alltså om en stark önskan att röra sig uppåt i Maslows behovspyramid, och således om att gå från att tillfredsställa grundläggande, fysiologiska behov till att uppnå framgång, erkännande för prestationer och självförverkligande (Alvesson & Svenningsson, 2019).

I litteraturen som beskriver entreprenörers, och således även startupgrundares, motivation, har inre motivation beskrivits som en viktig drivkraft (Brännback & Carsrud, 2011). Entreprenörer tenderar exempelvis att själva ange inre, icke-ekonomiska motivationsfaktorer såsom önskan att uppnå

oberoende, övervinna utmaningar samt att vara innovativa, som viktigare än rent ekonomiska motiv (Amit et al., 2000). Vidare har inre motivation i litteraturen beskrivits som viktig ur ett långsiktigt entreprenöriellt perspektiv, då den av vissa betraktats som en uthållighetsmekanism som leder till högre tillväxt i kommande företag (Yamakawa et al., 2015). Slutligen har forskning påvisat att inre motivation har visat sig stimulera och driva på etablerandet av nya startupp företag (Kuhn & Galloway, 2015).

2.3.3 Instrumentell motivation

Instrumentell motivation beskrivs av Alvesson & Svenningsson (2019) som en syntes av Vroom (1964) och Steel & Königs (2006) verk (Alvesson & Svenningsson, 2019). Det centrala grundantagandet som begreppet vilar på är att individers motivation påverkas av de externa belöningar som de förväntas erhålla genom sina arbetsinsatser. Begreppet har även vidgats av Steel & König (2006) till att innefatta mer långsiktiga belöningar snarare än omedelbara sådana (Alvesson & Svenningsson, 2019). Dessa belöningar brukar oftast beskrivas som monetära och materiella till sin natur, och kan innefatta alltifrån höjda löner, förbättrade karriärmöjligheter till prestationsbaserade förmåner (Alvesson & Svenningsson, 2019). Värt att nämna i sammanhanget är att det är förväntningarna på dessa kompensationer som är centrala i instrumentell motivation, snarare än kompensationen i sig själv (Alvesson & Svenningsson, 2019). Detta är en tydlig parallell mellan den instrumentella motivationen och Vrooms modell (Alvesson & Svenningsson, 2019).

Instrumentell motivation är ett begrepp som ligger teoretiskt nära begreppet *extrinsic motivation* i litteraturen om entreprenöriell motivation, då även *extrinsic motivation* handlar om individers strävan efter att nå monetära och materialistiska belöningar genom sitt arbete (Brännback & Carsrud, 2011). Studier av entreprenörers motivation tenderar att betona inflytandet av externa element såsom mål eller ekonomiska belöningar som drivkrafter för entreprenöriellt beteende (Shane, Locke & Collins, 2003). Både inre och instrumentella motivationsfaktorer har beskrivits som viktiga när det kommer till motivationen hos för grundare av nystartade företag som präglas av hög tillväxt (Morris, Miyasaki, Watters, and Coombes 2006). Slutligen har vissa gått så långt att de beskriver externa faktorer, såsom inkomst, som en viktigare motivationskälla för startandet av nya företag än inre motivationskällor för startupgrundare i allmänhet (Benzing, Chu, and Kara (2009).

2.3.4 Interaktiv motivation

Alvesson & Svenningsson (2019) beskriver interaktiv motivation som en drivkraft som formas i samspelet med andra (Alvesson & Svenningsson, 2019). Interaktiv motivation betonar alltså det sociala samspelets betydelse i formandet av individers motivation. Författarna menar att interaktiv motivation består av komponenterna *normer*, *ömsesidighet* och *identitet*, som var och en för sig alltså påstås påverkas av och formas i det sociala samspelet som aktörerna interagerar med.

För det första beskrivs *normer* implicit som de oskrivna regler och förväntningar som styr interaktionen mellan individer inom och mellan organisationer (Alvesson & Svenningsson, 2019). Att normer anses vara en betydelsefull motivationsfaktor beror sannolikt på att dessa kan skapa en känsla av tillhörighet och en föreställning av att man i organisationen delar gemensamma mål. Dessa två faktorer kan i sin tur sannolikt även förstärka individers engagemang, och således utgöra en motivationsfaktor (Alvesson & Svenningsson, 2019).

För det andra kan *ömsesidighet* definieras som det reciproka samspelet mellan individer inom eller mellan organisationer (Alvesson & Svenningsson, 2019). Ömsesidighet leder till ökad motivation, eftersom det främjar en kultur som präglas av gemensamt ansvarstagande och engagemang, där individers insatser och prestationer både påverkar och påverkas av dem de interagerar med (Alvesson & Svenningsson, 2019).

Slutligen definieras *identitet* underförstått som den självbild som formas i relation till den externa miljön (Alvesson & Svenningsson, 2019). Hur omgivningen till den enskilde ser ut påverkar således även hur individers identitet manifesteras. Vilket stärks av det faktum att författarna betonar att individens identifikation med organisationen och omgivningen är avgörande för hur de ser på sig själva (Alvesson & Svenningsson, 2019). Individer som delar en organisations identitet är ofta mer motiverade att sträva efter organisationens framgång, då de upplever en samhörighet med organisationens mål och värderingar (Alvesson & Svenningsson, 2019).

I litteratur som behandlar motivation bland entreprenörer beskrivs interaktiv motivation och dess delar som betydelsefulla (Murnieks et al., 2019). Detta kan exempelvis argumenteras utifrån att motivation som relaterar till identitet kan driva entreprenöriellt handlande under initieringsfasen (Murnieks et al., 2019). Ambitioner kring entreprenöriell identitet kan exempelvis motivera upptäckten och nyttjandet av nya möjligheter (Farmet et al., 2012). Slutligen har även entreprenörers motivation påvisats utgöra en faktor som hjälper dem att uthärda i svåra branschförhållanden på grund av en stark emotionell koppling till deras handlingar i överensstämmelse mellan företagets uppdrag (Weber et al., 2008). Detta verkar indikera att även ömsesidighet och normer spelar en betydande roll för entreprenöriell motivation, då dessa kan bidra till känslor av överensstämmelse med företagets värderingar (Alvesson & Svenningsson, 2019).

2.4 Studiens positionering

Contingency theory (Thompson, 1964) och RDT (Pfeffer & Salancik, 1978) är teoretiska ramverk som ofta används i en strategisk forskningskontext. Den här studien kommer dock inte att anlägga ett

strategiskt perspektiv. I stället kommer dessa teorier användas med ett interpretativt syfte, för att ge ett teoretiskt tolkningsperspektiv för att analysera och förstå hur grundarna för startupföretags incitamentmix påverkas som resultat av upplevelser av externa faktorer. Ett centralt tema i RDT är hur, och i vilken utsträckning, företag kan påverka sin externa miljö (Pfeffer & Salancik, 1978). Eftersom studien inte anlägger ett strategiskt perspektiv kommer den dock inte heller studera denna aspekt av teorin.

2.5 Brister i rådande teori

Forskning har efterfrågats angående hur förändringar i entreprenörsdrivna företag som befinner sig i tillväxtfasen, tillsammans med förändringar hos de entreprenörer som är engagerade i denna process, påverkar motivationens intensitet, former och interaktioner (Murnieks et al., 2019). Eftersom denna rapport ämnar att studera hur startupgrundares incitamentmix förändras till följd av upplevda externa faktorer, anser vi därför att den gör ett teoretiskt bidrag. Detta eftersom incitamentmixen inte bara tar hänsyn till formerna av grundarnas motivation, utan även hur dessa delar samspelar med varandra. Vidare tar studien även hänsyn till förändringar, då RDT och Contingency Theory beskriver förändringar som uppstått till följd av interaktioner med den externa miljön. Ytterligare ett område där mer forskning har efterfrågats är interaktionen mellan inre och yttre entreprenöriella motivationsfaktorer, eftersom detta samspel sällan studerats (Murnieks et al., 2019). Då denna studie anlägger ett teoretiskt perspektiv som tar hänsyn till båda dessa motivationsfaktorer, samt hur dessa interagerar med varandra, gör den därför ett relevant teoretiskt bidrag. Slutligen har även fler studier om hur prosociala motivationsfaktorer efterfrågats i litteraturen om entreprenörers motivation (Murnieks et al., 2017). Då denna studie studerar inre motivation, som delvis bygger på en vilja att hjälpa andra och göra världen till en bättre plats, bidrar denna studie även i detta avseende.

Sammanfattning

Teoridelen har beskrivit Contingency Theory och Resource Dependence Theory och således skapat en kontextualisering som forskningsarbetet gör avstamp från. Motivationerna har valts då de ger insikt i hur företag anpassar sig till osäkra och dynamiska miljöer samt hur de hanterar kritiska resursberoenden. Incitamentmixen, bestående av inre, instrumentell och interaktiv motivation, används för att analysera hur grundarnas motivation påverkas och förändras av deras externa miljö. Contingency Theory och Resource Dependence Theory ger en teoretisk grund för att förstå och tolka den komplexa interaktionen mellan motivation och externa faktorer i de valda startupföretagen.

3 Metod

Den följande metoddelen har för avsikt att presentera och redogöra för forskningsarbetets valda metod för utförandet av en kvalitativ fallstudie. Metoddelen syftar dessutom till att beskriva studiens urval för datainsamling, samt hur processen för data insamlades och analyserades. Vidare diskuteras forskningsarbetets äkthet, medvetna inramningar, avgränsningar samt dess eventuella felkällor.

3.1 Kunskapsteoretisk utgångspunkt

Denna studie antar en kvalitativ forskningsstrategi för att undersöka studieobjektens egna upplevelser kring deras motivation. En kvalitativ forskningsstrategi är ett metodologiskt tillvägagångssätt inom forskning som fokuserar på att förstå och tolka studieobjektens subjektiva upplevelser, beteenden och interaktioner inom deras upplevda miljö (Bell et al. 2022). I en kvalitativ forskningsstrategi går det att använda sig av olika datainsamlingsmetoder, i vår studie har vi valt att använda intervjuer som vår huvudsakliga metod för att samla kvalitativt material. Enligt Bell et al. (2022) är en kvalitativ studie lämplig när antalet intervjuobjekt är få, vilket är fallet i denna undersökning. Genom att genomföra djupgående intervjuer med grundarna av teknikbaserade startupföretag har vi kunnat utforska deras upplevelser och perspektiv på ett både omfattande och personligt sätt (Bell et al. 2022). Intervjuerna har gett oss möjlighet att fånga in upplevelser, insikter och perspektiv som bidrar till en djupare förståelse av studieobjektens motivation och vad som driver dem. Denna metodologiska ansats har varit passande för att uppnå studiens syfte och forskningsfrågor inom ramen för en kvalitativ ansats.

Den ontologiska utgångspunkten för studien är socialkonstruktionistisk. Detta innebär att vi betraktar verkligheten som socialt skapad och tolkad av individer inom deras sammanhang och relationer. Studiens kunskapsteoretiska ståndpunkt är även interpretativ, detta innebär att den kunskap vi presenterar inte är en objektiv beskrivning utan vår tolkning av intervjupersonernas individuella tolkningar av sin sociala miljö och sitt eget perspektiv. Eftersom studiens avsikt är att tolka hur grundarnas motivation har påverkats av upplevda externa faktorer över tid, har vi valt en abduktiv ansats. Användandet av abduktiv ansats innebär att vi, under studiens gång, har gått fram och tillbaka mellan empiri och teori för att skapa förståelse för det vi analyserar (Bell et al. 2022). Detta tillvägagångssätt har valts för att möjliggöra en djupare förståelse av motivation och dess kontextuella påverkan över tid. Abduktiv ansats används här för att upptäcka komplexa mönster och förstå sammanhang i grundarnas motiv och erfarenheter av extern påverkan, vilket ger insikter som kan bidra till både teoretisk kunskap och praktisk tillämpning inom området för teknikbaserade startupföretag.

3.2 Datainsamling

3.2.1 Urval

Vi tillämpade en målstyrd urvalsstrategi där vi endast kontaktade grundare av svenska teknikbaserade startupföretag (Bell et al., 2022). Vårt urval av intervjuobjekt baserades på deras relevans för studiens syfte och frågeställningar och då valdes denna ansats för att möjliggöra en djupgående analys av grundarnas egna perspektiv och erfarenheter (Bell et al. 2022).

Urvalet av intervjuobjekt möjliggjordes genom en aktiv sökning bland teknikbaserade startupföretag med anknytning till Lunds universitet men också städerna Lund och Malmö. Vår ursprungliga tanke var att genomföra intervjuerna fysiskt närvarande, vilket vi tänkte skulle ge en mer direkt och personlig interaktion. Detta ledde till att majoriteten av de startupföretag som intervjuades har en koppling till Lunds universitet, Lund eller Malmö. Vi märkte dock snabbt i vår kommunikation med företagen att de redan var inställda på att genomföra intervjuerna via videosamtal. Detta visade på en förväntan från deras sida att använda digitala verktyg som Zoom eller Teams för intervjuprocessen. Initialt betydde detta att vi använde oss av ett bekvämlighetsurval där vi först och främst tittade på geografisk tillgänglighet. Denna typ av tillgänglighet upphörde att vara en faktor i urvalsprocessen efter vi upptäckte att dessa företag helst ville intervjuas över videosamtal. Trots vår initiala plan att genomföra personliga intervjuer, anpassade vi oss till företagens preferenser och genomförde alla intervjuer via videosamtal.

Bekvämlighetsurvalet blev inte en slutgiltig faktor i urvalsprocessen men på grund av att geografisk tillgänglighet var en faktor som vi beaktade initialt så ligger flera studieobjekt geografiskt nära. Det är viktigt att notera att bekvämlighetsurval kan medföra vissa utmaningar och potentiella snedvridningar i urvalsprocessen. Genom att fokusera på tillgänglighet och enklare rekrytering av deltagare, kan forskare missa andra relevanta perspektiv eller grupper som inte är lika lättillgängliga. Det kan begränsa generaliserbarheten av forskningsresultaten och göra det svårt att dra bredare slutsatser.

Vi studerade varje företags tidslinje för att undersöka när de grundades och att alla grundare upplevt att de exponerats för externa faktorer påverkan. Vi valde att fokusera på aktiva företag i vår studie för att avgränsa oss från eventuella skillnader i motivation och perspektiv i samband med att grundare avslutar sin verksamhet. Denna inriktning bidrar till en dynamisk och aktuell analys av entreprenörskapets realiteter. Vi har valt att tolka grundandet av ett företag baserat på när det registrerades som en juridisk person (t.ex. hos bolagsverket), eftersom en idé inte är lika mottaglig för externa faktorer påverkan som ett aktivt företag. En utmaning med att studera företag med varierande livslängder är risken för selektivt minne eller en idealiserad bild när de ser tillbaka på olika faser av företagandet (Bell et al., 2022). Detta kan påverka validiteten i respondenternas berättelser och kräver

försiktighet vid tolkningen av intervjumaterial. Genom att inkludera ett varierat urval av grundare från olika startupföretag i vår undersökning kunde vi säkerställa att vi uppnådde tillräcklig bredd och djup i vår datamaterial för att stödja en omfattande analys.

3.2.2 Beskrivning av studieobjektet

Samtliga studieobjekt har mellan 2 och 10 anställda. Enligt Ahrne & Svensson (2015) är storleken på ett företag av betydelse för dess dynamik, kommunikationsmönster och förmåga att utföra olika uppgifter. Vi kan få en mer entydig och jämförbar blick över startupföretagen genom att hålla oss till företag med relativt liten personalstyrka. Detta fokus på företag av liknande storlek gör att vi kan jämföra, analysera och generalisera de gemensamma mönster och perspektiv som vi observerar. Samtliga intervjuade grundare fokuserar på teknikbaserade lösningar, inklusive ny teknik, digitalisering och användning av AI-komponenter. Denna inriktning gör att vår studie blir mer riktad och fokuserad på start-up segmentet i Sverige, vilket är relevant för att belysa vårt syfte och den utvecklingen vi ser på dessa grundares motivation. Genom att smalna av vår studie till teknikbaserade startupföretag i liknande omfattning kan vi mer träffsäkert generalisera våra observationer och dra teoretiska slutsatser som är specifika för vårt syfte (Sjöberg & Wästerfors, 2008).

Alla av de studerade startupföretagen etablerades kring år 2020, vilket speglar den senaste vågen av nya teknikbaserade organisationer i Sverige. Vi valde att inte fokusera på ekonomiska mått såsom omsättning under urvalsprocessen när vi navigerade kring storlek och stadie på de olika företagen. Enligt Ryan & Bernard (2003) kan ekonomiska indikatorer variera betydligt beroende på bransch och finansieringsstruktur, vilket kan påverka transparensen i årsredovisningar. Därför ligger fokus istället på de organisatoriska aspekter som antal anställda och verksamhetsperiod.

Valet att begränsa oss till svenska startupföretag grundar sig både i möjligheten att samla relevant data och i avsikten att fokusera på svenska startupföretags specifika erfarenheter. Vi strävade efter att avgränsa studien till den svenska kontexten för att utforska den specifika startupmiljön i Sverige. Detta val ger oss en möjlighet att djupgående analysera våra forskningsresultat inom den svenska kontexten utan att studera hur geografisk plats påverkar det vi har studerat.

Vi har valt att anonymisera företagens namn och grundarnas identiteter för att säkerställa respondenternas förtroende och integritet, som Bell et al., (2022) framhåller som en styrka. Genom att garantera anonymitet för respondenterna känner de sig tryggare att dela med sig om sina erfarenheter och synpunkter utan att riskera oönskade konsekvenser (Bell et al., 2022). Detta ökar validiteten och tillförlitligheten i vår datainsamling genom att säkerställa att respondenterna känner sig skyddade och respekterade under forskningsprocessen. Det bidrar också till att eliminera eventuella partistikheter

eller förutfattade meningar om vissa företag eller personer. Det främjar en mer objektiv och opartisk analys av det insamlade materialet (Ahrne & Svensson, 2015).

Vi har valt att inte inkludera några beskrivningar av de enskilda studieobjekten då vi anser att de inte är relevanta för uppsatsens syfte, som fokuserar på grundarnas motivation och påverkan av externa faktorer. Valet att inte inkludera beskrivningar av studieobjekten grundas dessutom i att beskrivningar kan skapa partiskhet eller förutfattade meningar som kan vilsleda läsare från att granska det empiriska materialet objektivt.

Nedan följer en sammanställning av studieobjekten som deltagit i uppsatsen.

Företag	Intervju tid	Transkriberade sidor?	När de startade	Personer i bolaget
Starlumen	51:48 min		2021	2
Answer Paul	56:13 min		2020	2 på halvtid
Zerofelt	55:11 min		2018	5 (+3 grundare)
Yourtones	35:11 min		2022	8
Normamotions	48:58 min		2020	10
Seatheweeds	44:18 min		2022	2
Learnify	28:18 min		2019	8
Yourtones 2	36:56 min		2022	8

Tabell 1: Sammanställning av studieobjekt.

3.2.3 Intervjuprocessen

Vi har genomfört semistrukturerade intervjuer med åtta grundare från sju (7) olika svenska teknikbaserade startupföretag. Semistrukturerade intervjuer användes för att tillåta en balans mellan strukturerade frågor och flexibilitet i intervjun. Enligt Bell et al (2022) tillåter semistrukturerade intervjuer forskaren att ha en ram av frågor samtidigt som man har friheten att anpassa sig till respondentens svar och ställa relevanta följdfrågor. Detta gav oss möjlighet att utforska viktiga teman och få insikter från respondenternas perspektiv, samtidigt som en viss ram i frågeställningen upprätthålls. Detta tillvägagångssätt var värdefullt för att uppnå ett djupt perspektiv från respondenterna och en djupare förståelse av forskningsämnet (Bell et al. 2022).

Vi utformade en intervjuguide som innehöll brett ställda frågor om organisationen och egna perspektiv samtidigt som gav oss utrymme att improvisera följdfrågor baserat på respondenternas svar, vilket

möjliggjorde en mer utforskande och sammanhängande diskussion. Vilket är i linje med användande av en abduktiv ansats. I syfte att förbereda och finslipa vår intervjuteknik genomförde vi en pilotintervju med en grundare innan huvudstudien påbörjades. Pilotintervjun gav oss möjlighet att testa vår intervjuguide och identifiera vilka initiala frågor som var mest relevanta och gav möjlighet till följdfrågor (Rennstam & Wästerfors, 2011). Vi kunde också optimera ordningen på frågorna för att underlätta samtalet och strukturera intervjuprocessen på ett mer effektivt sätt. Dessutom lät pilotintervjun oss som intervjuare lära oss viktiga praktiska färdigheter såsom att hantera frågor i realtid, ta effektiva anteckningar och navigera mellan olika ämnen med lätthet. Genom att kombinera en pilotintervju för förberedelse och utveckling av intervjuteknik med semistrukturerade intervjuer för datainsamling skapade vi en metod för att samla in och analysera data (Bell et al. 2022).

Vid kontakten med företagen lämnade vi endast begränsad information om forskningsämnet för att undvika att skapa förutfattade meningar hos respondenterna. Vi informerade om att datainsamling skulle genomföras genom intervjuer för en kandidatuppsats inom organisation på ekonomiprogrammet vid Lunds universitet. Detta tillvägagångssätt främjar en öppen och objektiv interaktion med respondenterna enligt Bell et al. (2022).

I vår datainsamling valde vi att genomföra samtliga intervjuer via videokonferens som Teams eller Zoom efter studieobjektens preferenser. Att använda videoinspelning var mer fördelaktigt än telefonsamtal då vi genom detta inte bara kunde höra respondenternas svar utan också se deras kroppsspråk och andra icke-verbala signaler. Detta bidrog till en mer komplett förståelse av respondenternas perspektiv och underlättade tolkningen av deras svar (Bell et al. 2022). Insamlingen av intervjudata inkluderade både inspelning och transkribering av samtliga intervjuer, vilket var avgörande för att möjliggöra en djupgående analys av intervjumaterialet (Bell et al. 2022). Transkribering främjade en mer noggrann och systematisk granskning av respondenternas svar och underlättade identifieringen av centrala teman och mönster (Rennstam & Wästerfors, 2011). Samtidigt möjliggjorde inspelningen av intervjuerna en mer noggrann transkribering och gjorde det möjligt att i efterhand återkomma till materialet.

3.3 Analysprocessen

I detta avsnitt beskrivs den metod som användes för att analysera det insamlade materialet och gå från rådata till resultat. För att analysera det insamlade materialet tillämpade vi de grundläggande arbetssätten för samhällsvetenskaplig analys, enligt Rennstam & Wästerfors (2011). Dessa arbetssätt inkluderar sortering, reduktion och argumentation, vilka tillsammans ger en strukturerad och överskådlig analys.

3.3.1 Sortering

Efter transkribering av intervjuerna inleddes processen med att sortera det insamlade materialet. Syftet med sorteringen var att skapa överblick och kategorisera teman för vidare analys. Att läsa igenom och kategorisera materialet förenklar att skapa en förståelse, navigera i materialet och se komplexa samband och detaljer som är unika för vårt syfte och frågeställning (Rennstam & Wästerfors 2011). Till en början kategoriserade vi efter likheter och samband i citat och upplevelser. Ju närmare vi kom ett syfte i vår abduktiva ansats desto fler indelningar gjorde vi. Sorteringsprocessen innebar även en detaljerad genomgång av alla intervjutranskriptioner där varje intervju analyserades och viktiga citat markerades för att identifiera återkommande teman och mönster.

Vi använde oss av digitala verktyg för att underlätta sorteringen. Med hjälp av programmet Padlet kunde vi enkelt organisera och visualisera olika teman. Detta verktyg gjorde det möjligt för oss att skapa olika kategorier och underkategorier där vi samlade de mest representativa citaten och observationerna och gjorde det mer överskådligt. Genom att använda en systematisk metod kunde vi urskilja de mest relevanta och framträdande aspekterna av våra intervjuer. Det framkom tydligt att grundarna upplevde att externa faktorer har haft en betydande påverkan. Det var också nödvändigt att notera både återkommande mönster och avvikande svar för att få en helhetsbild av materialet. Våra huvudkategorier inkluderade motivationsfaktorer, externa faktorer påverkan, anpassning efter externa faktorer samt resursbehov som upplevdes av grundarna. Eftersom kvalitativa studier kan generera mycket material, är sortering en viktig första fas i analysprocessen för att skapa en överblick av datamaterialet (Rennstam & Wästerfors 2011).

3.3.2 Reducering

Efter sorteringen av materialet inleddes reduceringsfasen. Reducering var en central del i analysprocessen, och innebar att vi fokuserade på att minska mängden data till de mest relevanta delarna som var av direkt betydelse för studiens syfte och frågeställningar (Rennstam & Wästerfors, 2011). Vi analyserade det omfattande materialet noggrant för att identifiera de mest centrala och återkommande teman, samtidigt som mindre relevanta detaljer och överflödiga information sorterades bort. Vi omvandlade transkriberingarna till mer hanterbara stycken, vilket gjorde det möjligt för oss att fokusera på kärnfrågor och väsentliga insikter som framkom i intervjuerna. Reduceringsprocessen gick hand i hand med den abduktiva ansats som vi använt oss av; ju klarare de teoretiska ramverken blev desto mer kunde vi minska mängden data och fokusera på de delar som var relevanta för vårt syfte. Reduceringen hjälpte oss således att förvandla ett omfattande och komplext material till ett mer begripligt och analyserbart format, vilket är avgörande för att kunna dra meningsfulla slutsatser och bidra till forskningsfältet (Rennstam & Wästerfors, 2011).

3.3.3 Argumentation

Vi strukturerade oss kring de huvudteman som framkom under reduceringsfasen, alltså motivationsfaktorer, resursbehov, anpassning efter externa faktorer, samt externa faktorerers påverkan som upplevdes av grundarna. Varje tema diskuterades i detalj, och vi förklarade hur de relaterar till varandra och till studiens övergripande syfte. Genom de semistrukturerade intervjuerna med grundarna kunde vi fånga in detaljerade och personliga perspektiv på deras motivation och drivkrafter. Grundarnas berättelser visade tydligt att deras motivation är starkt kopplad till både interna ambitioner och externa påtryckningar, vilket bekräftar betydelsen av att studera dessa faktorer i kontext.

Vår socialkonstruktionistiska och interpretativa ansats möjliggjorde en djupare tolkning av hur grundarna själva uppfattar och navigerar sin omgivning. Detta perspektiv var avgörande för att förstå hur externa faktorer tolkas och integreras i grundarnas verksamhet och på så sätt påverkar deras motivationsfaktorer. Genom att noggrant motivera våra tolkningar och dra tydliga kopplingar till det empiriska materialet och teoretiska ramverken, arbetade vi för att minimera subjektivitet och öka transparensen i vår analys. Genom att använda en abduktiv ansats kunde vi röra oss fram och tillbaka icke-kronologiskt mellan teori och empiri, vilket tillät oss att upptäcka mönster i grundarnas motivationsfaktorer samt konstant testa våra teoretiska ramverk mot våra resultat. Detta skapade även förutsättningar för en mer autentisk tolkning av materialet och flexibiliteten var avgörande för att kunna skapa en mer nyanserad och djupgående förståelse av externa faktorerers påverkan på motivationsfaktorerna (Rennstam & Wästerfors, 2011).

3.4 Avgränsningar och begränsningar

3.4.1 Avgränsningar

Forskningsarbetet har för avsikt att ta del och tolka det insamlade empiriska materialet på ett objektivt sätt som möjligt för att säkerställa en opartisk analys. Forskningsarbetet avser dessutom att granska och kritisera presenterat innehåll och påståenden för att säkerställa dess kredibilitet och äkthet. Trots detta har forskningsmetoden ett antal begränsningar och potentiella felkällor som därmed måste tas i beaktning.

Givet att forskningsarbetet samlar in förstahandsmaterial genom intervjuer med grundare kan det empiriska materialet bli partiskt till studieobjektens perspektiv. Eftersom materialet endast samlas in från en källa inom organisationerna kan forskningsarbetet därmed inte säkerställa att det insamlade materialet är oberoende eller representativt för hela organisationen. Trots att forskningsarbetet har för avsikt att granska det insamlade materialet på ett opartiskt och objektivt sätt, kan det alltså givet denna felkälla finnas en diskrepans mellan insamlade materialet från studieobjekten och för resten av

organisationen. Samtidigt som att studieobjektens uppfattningar inte kan ses som representativa för resten av organisationen är ytterligare en begränsning att studieobjektens är partiska till organisationen bild utåt. Likt att intervjupersonerna svarar på intervjufrågor på ett sätt som är i linje med organisationens bild utåt och deras ståndpunkter.

Givet att studien är gjord ur ett organisatoriskt perspektiv blir ytterligare en begränsning av forskningsarbetet att det insamlade materialet endast väljs och studeras baserat på det som är relevant för frågeställningen. Även om studien har för avsikt att objektivt granska det empiriska materialet, kommer materialet oundvikligen att tolkas i linje med det som är relevant utifrån studiens teoretiska ramar. Detta kan medföra en felkälla i forskningen då den huvudsakliga inriktningen eventuellt kan utesluta material som inte anses relevant.

3.4.2 Begränsningar

En av de huvudsakliga begränsningarna i denna studie är att den baseras på kvalitativa intervjuer med ett relativt litet antal grundare, vilket kan påverka generaliserbarheten av resultaten. Dessutom är de subjektiva upplevelserna hos intervjupersonerna influerade av deras specifika kontext och bakgrund, vilket kan ha lett till vissa bias i det insamlade materialet.

Vidare genomfördes studien under en period präglad av Covid-19-pandemin, vilket kan ha påverkat hur grundarna upplevde externa faktorer och deras egen motivation. Många företag har varit tvungna att arbeta på distans, vilket kan ha förändrat deras interaktion med marknaden och regulatoriska myndigheter.

En annan begränsning är att studien fokuserar på teknikbaserade startupföretag i Sverige, vilket kan innebära att resultaten inte är direkt överförbara till andra branscher eller geografiska områden med olika kulturella och ekonomiska förutsättningar.

3.5 Kvalitetsbedömning

Kvalitetsbedömningen av vår studie omfattar 4 centrala kriterier för att bedöma trovärdighet och äkthet: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering (Bell et al. 2022). Dessa kriterier säkerställer trovärdigheten i vår studie.

Tillförlitligheten syftar till vilken nivå våra resultat faktiskt återspeglar den sociala verkligheten som upplevs av våra studieobjekt. På grund av tidsbegränsningar har vi inte kunnat dela våra resultat med de intervjuade grundarna för att få deras synpunkter, vilket skulle bidragit till en högre grad av

trovärdighet (Bell et al. 2022). Även om vi inte kunde genomföra fullständig respondentvalidering har vi haft för avsikt att säkerställa att våra tolkningar är representativa genom att skicka resultaten till studieobjekten och samtidigt varit öppna för att revidera våra slutsatser baserat på deras återkoppling. Denna metod hjälper oss att säkerställa att vi har fångat en korrekt bild av grundarnas upplevelser och perspektiv vilket bidrar till en högre grad av transparens och trovärdighet.

Utgångspunkten i vår studie har varit att det finns sociala verkligheter som hela tiden tolkas av de sociala aktörerna och deras upplevelser och perspektiv. Genom vår metod och teoretiska ramverk strävar vi efter att skapa insikter som är applicerbara även utanför den specifika kontexten av dessa svenska startupföretag. Vi har valt att fokusera på motivationsfaktorer hos grundare inom svenska teknikbaserade startupföretag och hur dessa påverkas av externa faktorer. Genom att noggrant beskriva de upplevelser och perspektiv som uppkommit i våra djupgående intervjuer och tolka dem med hjälp av teorier som Resource Dependency Theory och Contingency Theory, hoppas vi att våra resultat kan appliceras på liknande kontexter och därmed bidra till en bredare förståelse av dessa dynamiker. Ambitionen med studien har varit att skapa teoretisk generalisering och överförbarhet. Överförbarheten i studien är ifrågasättbar då vi endast undersökt ett begränsat urval av svenska startupföretag. Genom att noggrant dokumentera och redovisa vår forskningsprocess, inklusive urval, intervjufrågor och analysmetoder, har vi strävat efter att ge en så detaljerad insikt som möjligt av det som påverkat våra resultat. Detta underlättar för andra forskare att bedöma i vilken utsträckning våra resultat kan vara överförbara till andra studier med liknande syfte och frågeställningar (Bell et al. 2022).

Vi har dokumenterat vår forskningsprocess noggrant och följt en tydlig metod för datainsamling och analys för att nå pålitlighet. Genom att använda en semistrukturerad intervjuguide samt varit närvarande vid alla intervjuer har vi säkerställt att alla intervjuer genomfördes på ett likartat sätt, vilket bidrar till konsistens. Dessutom har vi varit noga med att säkerställa att våra teoretiska ramverk är välgrundade och att våra tolkningar av data är systematiska och väl underbyggda.

Konfirmering avser att säkerställa att våra resultat inte är påverkade av våra egna förutfattade meningar eller (Bell et al. 2022). Vi har varit transparenta med våra teoretiska perspektiv och hur de kan ha påverkat vår tolkning av data. Genom kritisk granskning och delning av vårt arbete med studieobjekten har vi arbetat för att minimera subjektivitet och säkerställa att våra tolkningar är så objektiva till dess största möjliga utsträckning.

Vi har genom djupgående intervjuer och noggrann analys strävat efter att ge en rättvisande bild av motivationsfaktorerna hos grundare inom svenska startupföretag och hur dessa påverkas av externa faktorer. Vi använder oss av metodologisk noggrannhet för att våra resultat ska vara både korrekta och

även representativa för våra studieobjekts faktiska upplevelser och perspektiv. Våra studieobjekt är grundare som intervjuas i egenskap av företagsgrundare, samtidigt är dessa studieobjekt enskilda individer. Det kan vara svårt att separera deras personliga åsikter från sina professionella roller, vilket kan leda till att de svarar på ett sätt som de tror gynnar deras verksamhet eller på ett sätt som de själva tror får dem som personer eller entreprenörer att framstå på ett specifikt sätt. För att minska denna risk har vi använt oss av mer indirekt ställda frågor som uppmuntrar dem att prata fritt om de fenomen vi undersöker genom konkreta exempel de upplevt. Denna metod tillsammans med djupgående och utforskande frågor hjälper oss att få en mer autentisk och nyanserad förståelse av deras perspektiv och erfarenheter.

Sammanfattning

Denna metoddel har beskrivit valet och genomförandet av en kvalitativ fallstudie för att undersöka komplexa fenomen inom teknikbaserade startups. Metoden är vald för att möjliggöra en djup förståelse av grundarnas motivation och påverkan av externa faktorer genom att analysera intervjuer. Studien använder en socialkonstruktionistisk utgångspunkt, vilket innebär att verkligheten ses som socialt konstruerad och tolkad och en abduktiv ansats användes för att skapa förståelse genom att växla mellan teori och empiri.

4 Empiri & Analys

Den följande analysdelen har för avsikt att presentera forskningsarbetets resultat och empiriska material. Analysen avser att fokusera huvudsakligen på grundarnas incitamentmix och hur denna påverkas innan och efter de upplever att externa faktorer har påverkat deras verksamheter. Genom att undersöka hur incitamentmixen påverkas kan vi få en djupare förståelse för vilka motivationsfaktorer som är mest framträdande, samt hur de har förändrats av deras externa miljö.

4.1 Incitamentmixens utformning innan externa faktorerers påverkan

I det empiriska materialet framgår det att grundarna motiveras av en blandning av olika motivationsfaktorer. Ett genomgående tema som återfinns i samtliga intervjuer är att den inre motivationen varit den mest framträdande motivationsfaktorn innan verksamheten blev påverkad av externa faktorer. Att inre motivation är den mest framträdande drivkraften framgår exempelvis genom att flertalet av intervjupersonerna framhåller att en inre passion och önskan om att bidra till en förändring är det som driver dem i utvecklandet av företaget i fråga. Detta är en inställning som framgår i intervjun med studieobjektet Normamotion, som säger att:

“Men jag tror det största varför för både mig och medgrundaren är att göra någonting stort för samhället. Att faktiskt ändra och digitalisera Sverige..... Fast största varför blir ju också att vi verkligen vill påverka och hjälpa Sverige att komma till den där nivån.”

Även grundaren till Starlumen betonar viljan att göra en förändring och bidra som en viktig drivkraft i sitt entreprenörskap:

“Vi tror att om vi lyckas göra det vi vill göra så kommer det ha en positiv inverkan. Det kommer såklart vara en bra produkt som kommer hjälpa folk.”

Ytterligare en grundare som drivs av en inre motivation är grundaren för Answer Paul, som belyser viljan att bidra till en förändring som en av hans starkaste motivationsfaktorer:

“(...) min vision med Answer Paul handlar ju mer om ett socialt entreprenörskap [viljan att lösa ett samhällsproblem] än någonting annat. Jag gör det ju inte för att tjäna pengar, då hade jag gjort något annat. Då hade jag jobbat på någon annan startup eller drivit ett fintechbolag. Min historik är från fintech. Då hade jag gjort det istället. Men det här är ju mer missionsarbete för mig på många sätt.”

I likhet med grundaren till Normamation framhäver alltså Answer Pauls grundare den inre motivationen som viktigare än strikt finansiella och instrumentella motiv.

Det är dock intressant att notera att den inre motivationen manifesteras på olika sätt bland de olika entreprenörerna. Medan vissa av intervjupersonerna framhåller viljan att bidra till en förändring som sin främsta passion och drivkraft, framhåller andra entreprenörer istället viljan att hjälpa en anhörig med deras problem och lidanden. Denna inställning går exempelvis att identifiera i intervjun med Answer Paul:

“... idén till Answer Paul är ju baserad på ett behov som jag och min pappa såg. Och min pappa var Paul. Så vi liksom modellerade mycket av innovationen och vad vi skulle göra tillsammans.”

Ytterligare en inre motivationsfaktor som går att identifiera i intervjumaterialet är ett tekniskt intresse för produkten som entreprenören i fråga utvecklar. Denna inställning delas exempelvis av grundare av Starlumen, som säger att produkten han utvecklar är tekniskt intressant att jobba med, vilket han menar är en betydande drivkraft i hans entreprenörskap. Vilket kan observeras då grundaren av studieobjektet menar att:

“Alltså både jag och medarbetaren drivs nog ganska mycket av att vi tycker att det är...tekniskt intressant att jobba med.”

Ett annat sätt som den inre motivationen uttryckt sig på i intervjumaterialet är hur studieobjekt själva varit drabbade av ett konkret problem som de velat lösa. Denna drivkraft går att identifiera i intervjun med Zerofelt. Grundaren för Zerofelt berättade exempelvis i sin intervju hur sin medgrundare kämpat med kronisk smärta:

“Anledningen till att produkten, eller företaget, finns är för att hon deltog i flera smärtrehabiliteringsprogram men aldrig riktigt kände att de fungerade. Hon hittade brister i hur de hanterade det och kunde inte riktigt hantera sitt dagliga liv ordentligt. Hon kände att med den här typen av digital produkt vi har skapat, kunde hon ha fått mer stöd. Och det var där det började.”

Även om det framgår att den inre motivationen anses vara den viktigaste motivationsfaktorn för startupgrundarna, framgår det att instrumentell motivation också varit av stor betydelse innan de upplevde att externa faktorer påverkade deras verksamhet. Att så är fallet tydliggörs exempelvis av den vikt grundarna tillskriver att tidigt säkra finansieringskällor till den nya verksamheten samt att

identifiera och säkra ett fungerande marknadssegment. Alla de intervjuade studieobjekten betonade dessa aspekter, och framhöll på olika sätt att företag måste lyckas finna kunder som är villiga att köpa produkten i fråga samt pålitliga och säkra finansieringsströmmar. Ett exempel som framhåller detta tema återfinns i intervjun med grundaren till Normamotion, som betonar finansiering som en förutsättning för startupföretags tillväxt:

“När man kommer in i en startupmiljö blir det ju också ganska svårt för en att växa liksom, för det kostar ju en del pengar.”

Vidare talade grundaren till Starlumen utförligt om hur han i början av sitt företagande behövde lägga ner en betydande del av sina arbetsdagar för att söka olika slags EU-bidrag för att få nödvändiga finansiella medel för sitt företag:

“Just nu så har vi jobbat, typ sen oktober, med ett bidrag från Vinnova, som är ett projekt som ska vara klart nu i sommar.... Sen har vi också sökt stort EU-bidrag. Och nu har vi fått bidrag och projektet har börjat.”

I vissa perioder verkar detta arbete ha upptagit majoriteten av hans arbetstid, vilket visar att motivationen att söka finansiella medel varit en av de enskilt viktigaste drivkrafterna i hans entreprenörskap. Vidare är det uppenbart att sökandet, identifieringen och anpassningen av gångbara marknadssegment är en av de mest betydande drivkrafterna i början av startupfaserna i intervjumaterialet. Denna instrumentella motivationsfaktor framträder allra tydligast i intervjun med Yourtones, som framhäver den som den allra viktigaste:

“Känner vi att det inte riktigt funkar så drar vi handbromsen. För att det räcker inte med hundratals AI-bolag som är på gång nu. Det är säkert tusentals runt om i världen. Alla de kommer ju inte bli en fungerande affär. Alla de idéerna kommer inte att bli ett riktigt företag. Medan det är ju det viktigaste av allting för oss att vi bygger någonting som det finns ett värde för folk att faktiskt betala för.”

Det här citatet antyder att det viktigaste för Yourtones var att anpassa sin produkt efter ett identifierat marknadssegment i syfte att i slutändan gå med vinst för sin produkt. Detta är ett tydligt exempel på en instrumentell motivationsfaktor. Även om de andra startupgrundarna inte betonar denna aspekt i lika stor utsträckning som Yourtones, utan istället tillskriver störst betydelse till den inre motivationen, framgår det ändå att de också värdesätter och motiveras av identifierandet av gångbara marknadssegment. Detta kan exemplifieras i hur Normamotion förklarade att de innan externa faktorer påverkade företagets verksamhet valde att anpassa sin verksamhet efter marknadsläget:

“...Vi gjorde en del forskning, skapade data sets. Men sen insåg vi att marknaden är inte redo för det för det finns inte en marknad för det.”

Eftersom de ansåg att marknaden inte var redo för den sortens produkt, valde de att byta spår i sitt företagande, för att på så vis kunna finna ett fungerande marknadssegment. Detta antyder att företaget drevs av en instrumentell motivation avseende identifieringen av ett gångbart marknadssegment.

Ytterligare en motivationsfaktor som framträder innan studieobjektens verksamheter blev påverkade av externa faktorer är interaktiv motivation. Ett sätt som denna motivationsfaktor manifesteras på är hur de intervjuade grundarna belyser ömsesidighet, både internt inom företaget och externt med yttre aktörer, som en viktig drivkraft i grundarnas entreprenörskap. Den interna interaktionens betydelse som motivationsfaktor framgår exempelvis i intervjun med Starlumen, som framhåller samarbetet med sin kollega som en betydelsefull drivkraft. Han betonar samarbetsprocessen vilket Starlumen framhåller som en betydelsefull och viktig del i deras gemensamma innovationsprocess:

“Vi alltså, vi kommer överens om vad som behöver göras, även om jag ju har lite mer övergripande ansvar för att liksom ha ett koll på vad som är rimligt att göra...Det hjälper också att vi drivs ganska mycket av att vi tycker att det är värdefullt”

Ett annat exempel på denna interna ömsesidighet går att identifiera i intervjun med Yourtones, som poängterade att den gemenskap och den positiva entreprenörskapsanda som präglar företaget utgör en stark källa till motivation för honom. Det är däremot intressant att notera att ömsesidigheten i förhållande till externa aktörer utgör en mindre betydelsefull motivationsfaktor och är mer ad hoc till sin natur, vilket tycks antyda att de är av mindre betydelse. Detta framgår i Normamotionintervjun, vars grundare säger att:

“Och vår investerare har ett väldigt bra nätverk. Och såg behovet av en rekryteringsapp som skulle faktiskt hjälpa till att förstå folks värderingar och hur de är personligt mässigt utifrån vad företaget kräver. Och då kom de med ett förslag, kan vi bygga det här?”

Detta citat antyder att syftet med denna externa interaktion i första hand var att gynna det egna företaget, snarare än att ömsesidigt värna om bådats intressen. Ytterligare ett exempel på hur intern ömsesidighet utgör en betydande motivationsfaktor går att observera i intervjun med Yourtones. I den intervjun framhålls nämligen att AI-utvecklarna i början av företagets verksamhet arbetade tätt med varandra för att utveckla en kommersiellt gångbar produkt. Det framgick även indirekt att denna

samarbetsprocess i sig själv varit belönande för utvecklarna, vilket tyder på att ömsesidighet var en bidragande motivationsfaktor i detta skede.

“Dels så diskuterar vi mycket..... Det är ju en startup, det är ju inget stort bolag. Det är inte så att det här behöver in i någon kommitté och vi behöver någon annans beslut, utan vi bestämmer ju själva vad vi ska göra.”

Vidare framgår det i materialet att identitet varit en viktig motivationsfaktor för startupgrundarna, samtidigt är det intressant att notera att denna drivkraft inte verkar ha varit lika framträdande som de andra motivationsfaktorerna. Den ger istället en något mer perifer betydelse. Ett exempel på den här inställningen återfinns i intervjun med Answer Paul, som säger:

“Att det är så att jag sitter ofta hemma. Och det passar mig med mitt liv och med barn och allting. Jag får minst lika mycket gjort som alla andra, om inte mer, för att jag är så dedikerad på uppgiften jag gör. Jag har ju inga som stör mig vid en kaffemaskin.”

Detta antyder att han i viss utsträckning betraktade sig själv som en självständig entreprenör, och att denna självständighet var något som motiverade honom i hans arbete i den initiala fasen av Answer Paul. Det framgår dock i intervjun att han i större utsträckning motiverades av andra motivationsfaktorer, såsom exempelvis viljan att hjälpa sin far, att göra samhället mer behagligt för äldre samt att starta en kommersiellt gångbar affärsverksamhet. Ett liknande tema går indirekt att utträna i intervjun med Starlumen. I intervjun uppvisade han en entreprenöriell identitet i viss utsträckning, i och med att han förklarade att han lämnade ett högavlönat och tryggt jobb för att istället kunna ägna sig åt ett betydligt mer riskfyllt egenföretagande. Å andra sidan valde han däremot att framhålla andra motivationsfaktorer som mer betydelsefulla. Det här kan observeras då grundaren av Starlumen menar att:

“Jo, jag hade ju ett bra jobb på Google, men jag slutade jobba där där för att börja jobba på det här istället”

4.2 Externa faktorer

4.2.1 Marknadspåverkan

Startupföretagens process av att anpassa sina produkter och tjänster utefter marknads återkoppling är en extern faktor som studieobjekten upplever genomgående har påverkat deras verksamhet. Inramat som den konstanta processen av att anpassa, ändra och justera produkter utefter marknadskrav och efterfrågan från kunder, menar intervjuobjekten att marknadsdriven innovation är en kritisk påverkan i att utveckla och förbättra sina produkter.

Ett exempel från ett studieobjekt där marknadsmässiga anpassningar har haft stor påverkan på deras verksamhet är studieobjektet Learnify. Enligt Learnify så är de intresserade av att anpassa sina produkter baserat på återkoppling från sina användare, då de menar att de:

“... vi jobbar aktivt med att använda feedback från våra användare för att styra vår produktutveckling... den här processen med kontinuerliga iterationer baserade på användarfeedback gör att vi kan utveckla lösningar som verkligen uppfyller våra utbildningsklienters behov”.

Detta stöds dessutom av att Learnify menar att marknadsmässiga anpassningar är en metod som hjälper dem att förbättra existerande produkter samt att identifiera nya utvecklingsområden, där kundorienterade anpassningar blir centrala för verksamheten då de upplever att det tillåter för:

“Analys [av] marknadstrender där kundupplevelser gör att vi [de] kan anpassa vår utvecklingsstrategi därefter”.

Värdet av marknadsmässiga anpassningar för Learnify kan dessutom observeras då de menar att:

“Användare är ju själva navet i hur vi jobbar och det som har gjort oss användarrika. Vi är otroligt kundnära och användarnära. Jag tror att så länge organisationen i alla led drivs för att göra livet lite lättare för våra kunder så blir det lite inbyggt också i hur vi jobbar”

I likhet med studieobjektet Learnify upplever även Yourtones att marknadspåverkan är en extern faktor som har haft en påverkan på deras verksamhet. Yourtones har en bred användarbas som de *“använder för att styra vår produktutveckling”*. De upplever att kundupplevelser är en central del i

deras process av att utveckla och tillämpa ändringar av deras produkt samt att ligga i framkant med marknadstrender. Detta kan exempelvis observeras då studieobjektet Yourtones upplever att:

“De [användarna] har en massa idéer om vad de tycker är bra och dåligt... är det tillräckligt många som hakar upp sig på en viss funktionalitet så lär det finnas ett behov och då bygger vi det.”

Citatet påvisar Yourtones öppna förhållningssätt till innovation och utveckling, som de upplever är en avgörande påverkan för deras förmåga att snabbt anpassa och implementera funktioner som efterfrågas av deras marknad. Vilket dessutom kan observeras då Yourtones menar att de:

“...kommersiellt anpassar oss mycket. Vi utvecklar ju produkten efter den riktning som branscher önskar och går i för att kunna göra det så måste vi ju samla in feedback från våra kunder. Vi anpassar oss lite efter bransch och bygger lite efter bransch där utvecklingen drivs av användarna tycker. Om användarna tycker att något fattas så blir det såklart väldigt relevant att anpassa oss efter det.”

För studieobjektet Normamotion har marknadspåverkan dessutom varit en extern faktor som de upplever har påverkat deras verksamhet. Normamotion har genomfört *“anpassningar och justeringar av sin verksamhet och produkter som resultat av kundinteraktion.”* För Normamotion är detta särskilt tydligt i deras produkt att upptäcka snatteri i deras kunders butiker, som de menar är en tjänst som de skapade som ett direkt resultat av en kundinteraktion. Vilket är observerbart då Normamotion:

“Observerade ett återkommande mönster där våra kunder upplevde ökade snatterier, särskilt i vissa områden som fruktsektionen. Dessa insikter gav oss möjlighet att anpassa våra lösningar för att bättre hantera dessa specifika problem.”

Detta understryker att Normamotion inte bara samlar in kundupplevelser, utan även agerar och anpassar sig baserat på kundinteraktioner för att driva fram innovationer och produkter som är i linje med kundernas behov. Detta stöds även då Normamotion tillägger att:

“Våra kunder ger oss värdefull information om var och när snatterierna sker mest, och detta möjliggör för oss att skapa mer målinriktade lösningar. Genom att implementera dessa förändringar kunde vi inte bara minska snatterier utan också öka kundnöjdheten och stärka vårt varumärke.”

Denna process av kontinuerliga iterationer och anpassningar baserade på direkt kundåterkoppling är central i Normamotions verksamhet och bidrar till företagets produktutveckling och innovation. Som kan återfinnas då Normamotion upplever att:

“Varje gång vi ser att det blev mer snatteri i exempelvis fruktsektionen, då kommer vi kunna fokusera där och faktiskt samla in mer data... och genom att ha en sådan studiepilot då kommer vi kunna få den här förståelsen... Så när vi får den här feedback då kan vi anpassa det och skraddarsy det.”

Detta visar återigen att Normamotion tillämpar en hög nivå av kundanpassningar av både sin verksamhet och produkt.

Processen av att anpassa produkt och tjänst baserat på marknadsmässig feedback kan dessutom återfinnas i studieobjektet Answer Paul, som upplever att:

“...all produktutveckling handlar ju om ett testande. Alltså man har en grundidé och sen så gör man en sak kanske någon form av teknisk prototyp och så testar man den på en liten målgrupp och så ser man vad man får för feedback. Och sen så tar man tillbaka den om den inte var bra och så gör man nästa.”

I likhet med de andra studieobjekten visar det här hur den konstanta processen av att anpassa produkter baserat på marknadspåverkan dessutom är en central del av produktutveckling och produktförbättring.

4.2.2 Ekonomisk påverkan

Ytterligare en extern faktor som studieobjekten genomgående upplevde har haft en betydande påverkan på deras verksamhet och deras beslutsprocesser är ekonomisk påverkan. Studieobjekten har här visat hur ekonomiska externa påverkningar har gjort att de blivit indirekt och direkt tvingade att anpassa sina produkter och verksamheter i varierande utsträckning utefter ekonomisk påverkan som har legat utanför deras kontroll.

Ett tydligt exempel på en grundare vars verksamhet har påverkats av extern ekonomisk påverkan är studieobjektet Answer Paul. Till följd av externa investeringar lyckades Answer Paul växa till 10 anställda år 2021, men orsakat av ekonomiska osäkerheter under 2022, förstärkt av en volatil marknad behövde den nya personalen avvecklas:

“... hela räntemarknaden i kaos. Börsen gick ner. Alla drog åt sig öronen.” vilket för Answer Paul innebar att det var *“omöjligt att ta in pengar.”*

Detta gjorde att Answer Paul blev tvungna att minska sin personal från 10 till 2, bestående av grundarna själva i ett försök att anpassa verksamheten till de nya ekonomiska förutsättningarna. Avvecklingen av de nyanställda var ett beslut som Answer Paul menar gjordes för att undvika att lägga ner verksamheten helt och hållet, då de påstår att:

“Så att då var jag tvungen att egentligen bestämma mig för så här: Ska vi lägga ner? Eller ska jag fortsätta på det sättet som jag gjorde innan jag tog in pengar? Och då bestämde jag mig för att fortsätta på det sättet som jag gjorde innan jag tog in pengar.”

Med detta som bakgrund kan det därmed påstås att effekter från ekonomisk påverkan hade en betydande effekt på Answer Paul, till den grad att den hotade fortlevnaden av verksamheten. I det här fallet var Answer Paul beroende av externt kapital i bemärkelsen att de inte klarade sig ekonomiskt, utan istället blev tvungna att säga upp personal, och således ändra sin verksamhet. Answer Pauls anpassningar till följd av extern ekonomisk påverkan kan dessutom återfinnas i Answer Pauls nuvarande något flexibla affärsmodell, som i stor utsträckning anpassas beroende på:

“feedback från potentiella kunder och finansiärer är den stora delen för vårt startup, om man då är riskkapitalfinansierad, är ju att hitta riskkapital. Så en stor del av mitt arbete handlar om att hitta pengar. Det är ju en av mina huvuduppgifter...och i den processen så inser vi ju att vi behöver anpassa vår idé lite för att de ska vilja vara med.”

I intervjun med studieobjektet framkom det att Answer Paul har genomgått flera förändringar i sin affärsmodell, där en av de mest påtagliga ändringarna är deras inriktning från att:

“vi gick från att bygga en tjänst avsedd att användas av svenska kommuner till att bygga en tjänst som egentligen privatpersoner själva ska använda.”

Vilket var en ändring som gjordes då Answer Paul upplevde att “investerare inte ville investera i en produkt som var inriktad mot den offentliga sektorn” utan istället ville investera i en produkt som var inriktad mot den privata marknaden.

Ytterligare ett studieobjekt som, relativt de andra, har tvingats att anpassa sin verksamhet efter extern ekonomisk påverkan, är Starlumen. Starlumen har i dagsläget ingen försäljning då de inte har en färdig produkt, utan är finansierade av stöd och bidrag från diverse finansiärer på uppdrag av att

utveckla en färdig prototyp. De anpassningar som Starlumen gör till följd av denna externa påverkan kan alltså här återfinnas i deras process att få in mer stöd och bidrag:

“...har jobbat med ett bidrag för ett projekt som ska vara klart nu i sommar och det är att göra en första prototyp.”

Starlumen kan alltså här påstås anpassa sin verksamhet efter extern ekonomisk påverkan då de blir tvungna att ändra projektplan och produktstrategier för att möta specifika krav från finansörer för att säkerställa ekonomiskt stöd, bidrag och således deras egna fortlevnad. Den här anpassningen till finansörers krav är alltså inte bara en reaktion för att säkerställa stöd från externa ekonomiska resurser men även en nödvändighet för att Starlumen ska kunna fortsätta testa och utveckla sin teknologi. Denna typ av anpassning av sin verksamhet är något som Starlumen även menar är påverkad av de svårigheter som de har haft av att för att ansöka och få EU bidrag, vilket kan observeras då Starlumen menar att:

“EU-bidrag är jättebra för de betalar 100% av utgifterna och det är ganska mycket pengar. Men de vill ge pengar till projekt som är high risk, high reward. Man får inte pengar från det bidraget om det är en inkrementell innovation. Om jag hade fått de här pengarna själv och kunnat välja själv så hade jag lagt de pengarna på att göra någonting som har lägre risk. Som vi kan komma ut på marknaden och sälja tidigare. Fast det matchar inte det som EU vill ge pengar för.”

Samtidigt som Starlumen menar att det finns svårigheter att säkerställa en extern finansiering från ett EU-bidrag upplever Starlumen att samma svårigheter kan återfinnas i att hitta finansiering från privata investerare, då de upplever att:

“...ganska många investerare i Europa har inte särskilt bra koll på deep tech. Det finns en del investerare som säger att de gör deep tech men de har orealistiska förväntningar. De vill investera 2-3 miljoner kronor och sen göra en exit om 5-7 år. Fast det går inte. Både därför att om man tar en investering på 2-3 miljoner, kommer man inte tillräckligt långt med de pengarna. Och även om man har jättemycket pengar så är en exit på 5-7 år bara helt omöjligt...även tio år är ganska tight för en deep tech-projekt. Det finns andra sorters pengar som man kan få från. Men det är svårt. Hur ska man kunna lägga upp det på ett sätt? Om man ska ta riskkapital, hur kan man ens ha en affärsplan som går tillräckligt fort för att det ska funka med de sorters pengar?”

Starlumen har alltså blivit tvungna att ställas inför valet av att antingen anpassa verksamheten med risk att inte få finansiering eller att utforska nya innovationer som kan innebära högre risker men också möjligheten att få större bidrag, som kan observeras då Starlumen menar att de:

“...behöver omdefiniera det här projektet så att vi tar ett jättestort steg redan från början och istället bygga en produkt för massproduktion.”

Anpassningen som Starlumen har gjort till följd av dessa externa ekonomiska påverkningar är att de:

“...ändrar lite och gör en kompromiss mellan vad bidraget ger pengar till och vad vi egentligen vill göra.”

I likhet med de andra studieobjekten kan detta återfinnas hos studieobjektet Seatheweed. Deras flexibla anpassning efter ekonomisk påverkan kan här återfinnas i deras förmåga av att snabbt anpassa sig till marknadens behov genom att skala upp eller ner produktionen utifrån marknadens efterfrågan. Enligt en intervju med Seatheweed har de observerat tidigare misslyckanden av deras konkurrenter och har för avsikt att *“växa i samma takt som marknaden... för att inte producera mer än vad vi kan sälja”*. Denna marknadsdrivna metod hjälper studieobjektet att undvika överproducera och istället säkerställa att de kan fortsätta möta marknadens efterfrågan och på så vis förbli konkurrenskraftiga.

4.2.3 Regulatorisk påverkan

Ytterligare en extern faktor som studieobjekten genomgående har upplevt har haft en påverkan på deras verksamhet är regulatorisk påverkan. Ett exempel på detta kan återfinnas hos studieobjektet Zerofelt som upplever att de har blivit tvungna att genomföra anpassningar för att möta medicinska lagkrav och regleringar i samband med att de lanserade sig på den amerikanska marknaden:

“För att kunna marknadsföra vår app som ett medicinskt hjälpmedel i USA behövde vi FDA-godkännande, vilket ställde höga krav på både produktsäkerheten och dokumentation som vi hade.”

Zerofelt blev tvungna till att göra anpassningar till sin verksamhet i syfte att bli godkänd av FDA och möta regulatoriska krav genom att inte bara:

“...uppfylla medicinska och tekniska standarder, utan också hantera patientdata på ett sätt som överensstämmer med strikta dataskyddslagar”

Denna typ av regulatorisk påverkan kan även återfinnas hos studieobjektet Learnify, som står inför utmaning med att anpassa sina digitala läromedel till aktuella och snabbt ändrade läroplaner. Denna regulatoriska påverkan är avgörande för Learnifys verksamhet, då den likt Zerofelt är avgörande för deras möjlighet att få sälja på marknaden. Då Learnifys produkter och tjänster måste vara i linje med krav som utbildningsmyndigheterna har satt upp. Anpassningarna som Learnify blir tvungna att implementera till följd av regulatorisk påverkan kan här exemplifieras i intervjun då Learnify menar att:

“...vi blir liksom hela tiden påverkade av juridiska omständigheter. Exempelvis kommer det en uppdatering av gymnasieskolans läroplan som heter GY25 nästa år. Där måste vi ju hela tiden vara i framkant och vi märker att en del av våra konkurrenter faktiskt har problem med den omställningen.”

Citatet exemplifierar de konstanta ändringarna som Learnify blir tvungna att göra för att kunna sälja sin produkt på deras marknad. Samtidigt som de måste möta regulativa krav måste Learnify dessutom anpassa deras produkter och verktyg så de inte bara är relevanta, utan också uppfyller specifika krav för att kunna leverera till sina kunder. Detta kan observeras då Learnify menar att de:

“Ja, så var det egentligen det enda sättet för att vi skulle kunna finnas kvar, det är ju jävla hustlande egentligen som innefattar att liksom att ligga på lagen samtidigt som vi pratar med och anpassar oss efter användare och nyckelanvändare.”

Denna typ av regulatoriska påverkan kan även återfinnas i studieobjektet Seatheweed, vars verksamhet i en stor utsträckning står inför betydande regulatoriska krav som är avgörande för sin verksamhet. För Seatheweed är miljölagar och licenser betydande för deras verksamhet. Dessa miljölagar är strikta och kräver att Seatheweed kontinuerligt anpassar sina metoder för att säkerställa överensstämmelse med både nationella och internationella miljöstandarder, men som kan vara avgörande för verksamhetens fortlevnad om de inte möts. Detta kan återfinnas i intervju med Seatheweed som i intervju påstår att:

“...en betydande del av våra tjänster är ansökan om tillstånd att faktiskt bedriva odling i havet. Vi fokuserar här på kustområden eller halvskyddade områden..... Vilket är en process som är lång och byråkratisk och innebär utmaningar för företaget.”

Samtidigt som Seatheweed är tvungna att anpassa sin verksamhet efter regulatoriska krav, har regulatorisk påverkan även tillåtit vissa affärsmöjligheter för verksamheten:

“Vi ger ju jobb till människor som tvingas sälja sina fiskebåtar för att de inte har tillstånd att fiska...till exempel några dagar sedan försvann räkor-MSK-certifieringen i Sverige, så om och om igen är det mer meningsfullt för dem att erbjuda fiskare att bli lantbrukare och det är också ett ganska bra businesscase för oss.”

Ytterligare ett exempel på hur startupgrundarna behövt ta hänsyn till regulatorisk påverkan i sina verksamheter går att identifiera i intervjun med grundaren till Normamotion, som säger:

“Om du kommer in i startupfasen och du exponeras för många regulations blir det ju också ganska svårt för dig att liksom växa, för att det kostar ju en del pengar, till exempel advokater, vad du får göra, vad du inte får göra, och hela den där biten.”

4.3 Incitamentmixens utformning efter externa faktorerers påverkan

Instrumentell motivation är det som är mest framträdande när vi tittar på hur studieobjekten har berättat om sin verksamhet och drivkraft i dagsläget. Studieobjektet Normamotion har ändrat sin affärsmodell och har nu helt anpassat sina produkter och tjänster efter specifika kunders behov och bildat dotterbolag för att samarbeta närmare med dessa kunder. I intervjun bekräftar grundaren att företagets motivation nu i hög grad handlade om att identifiera ett marknadssegment genom att svara “Ja” på frågan: “Så skulle du säga att den största drivkraften nu är att hitta ett marknadssegment där det finns ett gap?”. Detta kan även observeras då grundaren menar att:

“För att jag kan säga att det är många som försöker göra första idén. De ser att det inte är så lätt. Det blir ju svårigheterna och sen ger de upp. Fast vi var alltid hungriga att vara i samma bransch fast hittade den rätta nischen. Så det var en av våra drivkrafter, skulle jag säga.”

Detta visar på en stark instrumentell motivation, där huvudsyftet är att hitta och fylla ut tomrum på marknaden för att möta kundernas behov och maximera intäkterna. Vidare är det uppenbart att sökandet, identifieringen och anpassningen av gångbara marknadssegment är en av de mest betydande drivkrafterna i det empiriska materialet. Denna instrumentella motivationsfaktor framträder allra tydligast i intervjun med Yourtones, som framhäver detta som den viktigaste aspekten:

“... det är ju det viktigaste av allting för oss, att vi bygger någonting som det finns ett värde för folk att faktiskt betala för.”

Det här citatet antyder att det viktigaste för Yourtones nu är att anpassa sin produkt efter ett identifierat marknadssegment i syfte att i slutändan gå med vinst för sin produkt. Detta är ett tydligt exempel på en instrumentell motivationsfaktor.

Hos vissa av företagen har instrumentell motivation visat sig som mest framträdande på mer än ett sätt. Zerofelt betonar vikten av att tjäna pengar och att generera positiva resultat som en prioritet för att säkerställa företagets fortsatta framgång. Dessa utmaningar framträder som centrala fokusområden för företagets framgång och för att lyckas med detta betonar de flera faktorer:

“... dels att få FDA approval i USA, hitta finansiering, utveckla en relevant produkt och typ hitta ett marknadsargument som funkar.”

Idag har instrumentell motivation blivit mer framträdande hos företagen, där monetära mål och skapandet av aktieägarvärde är en del av diskussionerna. Answer Paul diskuterar hur de har anpassat sin affärsmodell för att hitta olika finansieringskällor och betalningsmetoder. Här framträder instrumentell motivation tydligt. Ett citat från intervjun lyfter fram detta perspektiv:

“Det största som har påverkat oss är ju betalningsviljan. Att liksom hitta vem som betalar. Och därför så tror jag att vi har liksom börjat jobba med andra typer av idéer.”

Här betonas betydelsen av att hitta betalande kunder och anpassa affärsidéer för att möta deras behov. Detta visar på en stark instrumentell motivation, där företaget drivs av ekonomiska mål och behovet av att generera intäkter. I företaget Starlumen har affärsmålen blivit alltmer framträdande och prioriterade, vilket framgår tydligt i intervjumaterialet:

“[...] Vi är definitivt öppna för vad som är. Var vi kan hitta folk som tycker att det här är värdefullt och vill ge oss pengar för det så att vi kan klara oss.”

Deras instrumentella motivation är tydlig i deras strävan att utveckla en produkt som är kommersiellt livskraftig och som andra företag vill köpa som komponenter. Dessa citat och diskussioner ger en intressant inblick i hur företaget navigerar genom olika utmaningar och anpassningar i sin affärsmodell, vilket tydligt belyser den instrumentella motivationsfaktorn som den mest framträdande motivationsfaktor som driver deras verksamhet framåt.

Trots den ökade betoningen på instrumentella mål, oftast på grund av externa faktorer som påverkar bland annat finansiering, är den interaktiva motivationen fortfarande viktig. Särskilt viktig är den i form av identitet, både den individuella hos grundarna som personer, men också den gemensamma

som bildas i företaget och teamet. I vissa fall spelar båda dessa identiteter stor roll, som hos Learnify, där identiteten som innovatör och entreprenör är en stor drivkraft, men även den gemensamma drivkraften i *“nyfikenheten och bolagsbyggandet”*, som grundaren beskriver det. Vi kan se samma gemensamma identitet när Zerofelt beskriver att de anställda inte drivs av pengar, utan snarare av att hjälpa människor med smärta:

“...i vårt fall så är det ganska lätt, det är ju att hjälpa andra. Vi mäter i annat än monetära mål... vi kommer lyckas om 300 smärtpatienter använder vår produkt.”

Vilket dessutom kan observeras då Zerofelt menar att:

“Så att målet skulle kunna vara att skapa den mest engagerande appen för våra patienter som vi bara kan. Det finns ju inget numerärt värde på det, det är bara att göra en jättefin app som så många patienter kan få nytta av.”

Denna motivation är central för hur de anställda ser på företagets framgångar, där framgången definieras i termer av hur många smärtpatienter som använder produkten och därmed får bättre vård. Identiteten bidrar även till en ihållande motivation att fortsätta utveckla sin teknologi och sitt företag. Starlumens entreprenörsidentitet framträder tydligt när han uttrycker en stark koppling med sina ambitioner och sitt företag till sitt arbete och dess potential att göra en positiv inverkan. Detta är centralt för en entreprenörs identitet:

“[...] både jag och medarbetaren drivs nog ganska mycket av att vi tycker att det är värdefullt och intressant. Vi tror att om vi lyckas göra det vi vill göra så kommer det ha en positiv inverkan.”

Denna drivkraft är kopplad till hans syn på sig själv som en innovatör och entreprenör, vilket motiverar honom att övervinna tekniska och finansiella hinder. Att ha en tydlig identitet som företag och varumärke blir också en viktig del av den interaktiva motivationen. Detta gäller särskilt för företag som vill etablera sig som grundare eller innovatörer inom sina branscher. Denna identitet exemplifieras av Yourtones som beskriver att::

“...vår nisch är ju att vara bäst i klassen på den svenska marknaden.”

Den interaktiva motivationen är även tydlig hos Normamotion nu när företaget inte bara söker att anpassa sina produkter till marknaden, utan även strävar efter att skapa en identitet i form av att vara en innovatör och påverkare.

“Det var inte idén från början, men under resans gång förstod vi det och då fick vi en brand identity.”

En önskan om att påverka och förändra samhället tyder på en stark identitetsutveckling och flera företag uttrycker denna vilja att förändra, exempelvis Seatheweed:

“Och nu försöker vi professionalisera företaget och själva industrin som sådan ett steg i taget.”

Med dessa exempel kan vi se att identiteten som entreprenörer har stärkts och blivit en viktigare del av företagets drivkraft. Att bygga ett varumärke som medarbetare och kunder känner sig kopplade till kan stärka både intern motivation och det externa samarbetet. Interaktiv motivation var väldigt framträdande när vi diskuterade nuläget hos dessa grundare. Den interaktiva motivationen kan ses i hur de värderar sina nätverk, och samarbetsrelationer med externa intressenter har fått en betydligt mer framträdande roll. Företagen värdesätter relationer och interaktioner som bidrar till affärsutveckling och tillväxt. Ömsesidigheten i förhållande till externa aktörer utgör en betydande motivationsfaktor som visar sig tydligt i samtal med flera av företagen:

“Men när vi får in investerare som faktiskt har jobbat för de här pengarna själv då blir det mycket mer relationsbyggande och de bryr sig mycket mer när vi går in i ett samarbete med dem.” (Normamotion)

“Vår franchisemodell är mycket värdefull, och självklart bildar våra franchisetagare en konkurrensfördel. De är också individer med specifika färdigheter och intressen.” (Seatheweed)

Ömsesidigheten med externa intressenter kan också nu synas i den dagliga arbetsprocessen och i samarbetet med finansieringskällor och potentiella affärspartners som vi ser hos Starlumen:

“Vinnova [investerare] har ju mer specifika mål än att bara ge pengar till företag så att de går runt.”

Här reflekterar grundare över hur de måste navigera kring finansieringskällor som exempelvis Vinnova och värna om det samarbetet, vilket blir en del av entreprenörskapets verklighet. Starlumens beskrivning av hur de anpassar sitt arbete efter finansieringskällors krav och marknadens efterfrågan antyder även en anpassning till den externa miljön.

Den inre motivationen hos företagen har utvecklats till att omfatta en önskan att göra en betydande samhällsförändring. Denna önskan ser vi hos flera av företagen, exempelvis Seatheweed som själva tycker att de får "... affärsmöjligheten att bygga något betydande.", men även Learnify som nämner att den största drivkraften är "att skapa någonting och att göra världen lite bättre på det sättet."

Den inre motivationen blir ännu mer tydlig hos Learnify där grundaren och många av de anställda på företaget även jobbar eller har jobbat inom pedagogisk verksamhet och dokumentation. Learnify beskriver deras påverkan:

"..den drivkraften att då får de ju utveckla sitt eget verktyg och göra sin egen vardag och sina egna kollegors vardag lite lättare."

Detta visar på en starkare inre motivation där anställda drivs av en passion som direkt kan påverka den värld som de arbetar i och en värld de känner väl till. Att den inre motivationen inte påverkas lika mycket av upplevda externa faktorer kan på samma sätt observeras hos studieobjektet Answer Paul. Denna mer personliga passionen blir tydlig då även om företaget har genomgått många förändringar, inklusive en nedskalning, så framstår visionen att hjälpa äldre som den drivkraft som fortfarande driver företagets existens och fortlevnad.

"Men jag tror att en stor drivkraft för mig har ju varit att den innovation som vi jobbar med har ett sådant verkligt syfte och ett verkligt problem som den löser. Och därför så tror jag att jag har emotionellt bestämt mig för att jag inte ska ge upp. Utan då har vi bara fortsatt."

4.4 Påverkan på motivation

Skiftningarna i incitamentmixen inom de teknikbaserade startupföretagen kan till stor del tillskrivas de externa faktorerna som har påverkat och influerat företagen under deras tillväxtresa. De externa faktorer som huvudsakligen har haft en påverkan på verksamheterna är marknadspåverkan, ekonomisk påverkan och regulatorisk påverkan. Där de externa faktorerna har haft en tydlig inverkan på hur motivation mixarna har förändrats över tid, särskilt vad gäller instrumentell och interaktiv motivation, medan den inre motivationen har förblivit relativt opåverkad.

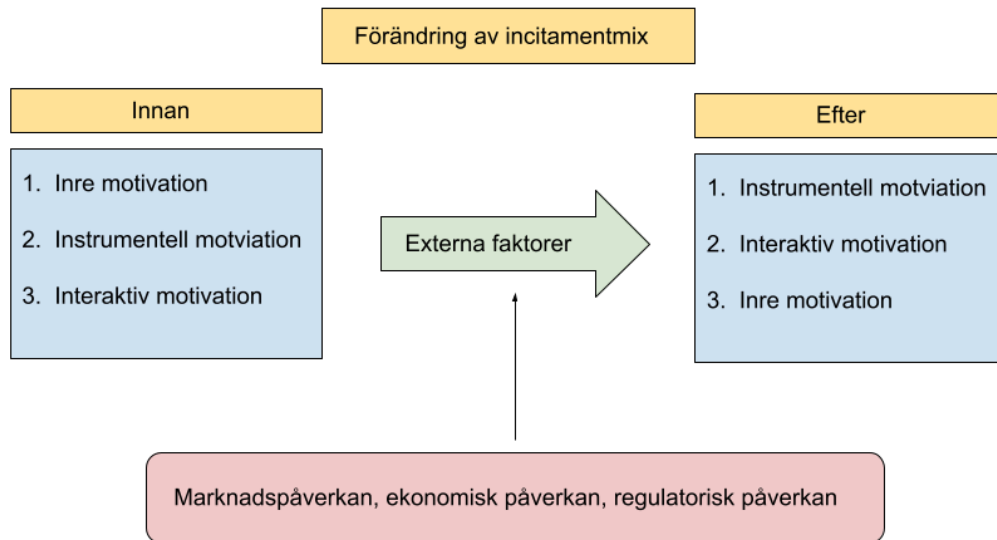
Den inre motivationen som kan identifieras hos grundarna är huvudsakligen driven av passion och personliga värden. Hos startupföretagen har grundarna genomgående visat att deras verksamheter är drivna av deras personliga målsättningar och engagemang, som exempelvis en vilja av att bidra till en förändring och lösa specifika problem. Denna typ av inre motivation har visats vara mindre exponerad

och påverkbar av externa faktorer, då den har påvisats vara förankrad i grundarnas egna värderingar och personliga ambitioner. Exempel som den kroniska smärtan hos Zerofelts grundare och familjrelationer hos Answer Paul visar hur djupt rotad inneboende motivation är i entreprenörens personliga liv och förblir opåverkad av yttre omständigheter.

Instrumentell motivation har å andra sidan påvisats vara mer exponerad och påverkad av externa faktorer. Den instrumentella motivationen har påvisats huvudsakligen ändras i linje med externa ekonomiska faktorer. Förändringar i instrumentell motivation har till exempel orsakats av förändringar i tillgängliga finansieringskällor och marknadsekonomisk osäkerhet, vilket i sin tur har resulterat i att företagen har blivit tvingade att justera sina affärsmodeller, flytta fokus från en kundgrupp till en annan eller modifiera sina produkter för att bättre passa marknadens behov. Där de justeringarna som startupföretagen har gjort är resultat av de externa faktorerna vilket då har påverkat deras instrumentella motivation. Som resultat av ekonomiska osäkerheter och volatila marknader har företag fått avveckla personalstyrka och ändra affärsidé. Andra har blivit tvungna att anpassa sina projektplaner och produktstrategier för att möta finansiärers krav. Detta visar hur externa ekonomiska faktorer kan forma företagets fokus och innovationsinriktning.

Vidare har interaktiv motivation också påvisats vara känslig för externa faktorerers inflytande. Dessa externa interaktioner har visat sig ha spelat en allt viktigare roll för startupföretagen. Kundorienterade produktanpassningar har exempelvis påvisats vara avgörande för långsiktig framgång och konkurrenskraft inom studieobjektens respektive branscher. I denna kontext har externa faktorer, såsom industristandarder och kunders förväntningar, påvisats starkt påverka interaktiv motivation. Vi ser att produktutveckling påverkats av användarfeedback och tillgänglighet av marknadssegment, vilket visar hur kundinteraktioner och externa marknadsförväntningar kan forma produktutveckling och innovationsprocesser.

Med detta som bakgrund har den inre motivationen visats vara mindre exponerad och oberoende till startupföretagens identifierade externa faktorer, samtidigt som både instrumentell och interaktiv motivation påvisats vara starkt beroende av och formade av de yttre förhållanden som råder. Dessa skiftningar som vi sett i grundarnas incitamentmixar reflekterar således anpassningarna till en ständigt föränderlig omvärld där regulatoriska, ekonomiska och marknadsmässiga faktorer påverkar deras verksamheter och motivation. Förändringen av grundarnas incitamentmix, bestående av inre, instrumentell och interaktiv motivation, har förändrats på det sätt som illustreras i *Figur 4* efter upplevd påverkan av externa faktorer.



Figur 4: Figuren visar hur incitamentmixen påverkades innan och efter grundarna upplevde att externa faktorer påverkade deras verksamhet.

5 Diskussion

Den följande diskussionsdelen syftar till att förstå och diskutera forskningsarbetets empiriska material genom Resource Dependency teorin och Contingency teorin. Diskussionsdelen avser därmed att förstå hur det insamlade empiriska materialet reflekteras genom vald teoretisk grund.

5.1 Resursberoende

5.1.1 Finansiering

Som visat i det empiriska materialet så har de observerade startupföretagens beroende av extern finansiering ökat i takt med att deras verksamhet expanderade och för att kunna fortsätta leverera och utveckla deras produkt. Givet att RDT beskriver finansiering som nödvändig för fortlevnaden av en verksamhet, förstår RDT ett ökat beroende till extern finansiering alltså som ett ökat resursberoende. I takt med startupföretagens resursberoende för extern finansiering ökade, visade startupföretagen dessutom hur deras interaktioner med omvärlden ökade för att säkra finansieringen. Startupföretagens ökade externa interaktioner med omvärlden kan exempelvis observeras i hur de vände sig till investerare och bidragsgivare för finansiering.

I enlighet med RDT kan startupföretagens ökade beroende till finansiering och således till externa finansiärer ses som ett grundläggande beroende vilket påverkar deras verksamhet och positionering. I appliceringen av RDT understryks här att organisation blir tvungna att säkra externa finansieringar i syfte att expandera sin verksamhet och överleva. Som analysen visar leder det till att företagen blivit tvungna att anpassa sig för att möta de externa villkoren och krav som de externa finansiärerna ställer. Eftersom finansiering är en extern faktor som är utanför startupföretagens kontroll, samtidigt som den kan ha en betydande påverkan på deras verksamhet, förstår RDT detta som en sårbarhet gentemot externa finansiärer. RDT menar alltså här att sårbarheten ökar i takt med att beroendet för finansiering ökar.

Startupföretagens ökade sårbarhet för externa finansieringar och således externa interaktioner kan observeras i den ständiga balansgång som startupföretagen har mellan deras affärsidé och att uppfylla externa finansiärens krav. Vilket kan observeras i det empiriska materialet då startupföretagen blivit tvungna att ändra sin verksamhet för att vara mer attraktiva gentemot externa finansiärer istället för att vidhålla deras ordinära affärsplaner som bättre motsvarar grundarnas ursprungliga vision.

I applicering av RDT kan balansgången som startupföretagen gör mellan affärsidé och externa krav ses som en form av sårbarhet. Givet att startupföretagen har påvisat ett beroende till extern finansiering för fortlevnad och expansion av deras verksamhet, menar RDT här att deras beroende av

extern finansiering blir en form av sårbarhet då avsaknaden från finansiering kan medföra omedelbara konsekvenser för företaget. Vilket RDT menar att de ständiga kompromisser som avviker från företagets ordinarie affärsidé görs i motvikt mot denna sårbarhet. Enligt RDT så fortsätter detta resursberoende att öka i takt med att deras interaktioner med omvärlden ökar, vilket således ökar deras sårbarhet.

5.1.2 Juridisk överensstämmelse

I det empiriska materialet framhåller startupföretagen juridisk överensstämmelse och regulatorisk överensstämmelse som en resurs som kan ha betydande konsekvenser för deras respektive verksamheter. Vilket i vissa observerade fall har varit avgörande för deras verksamhets framgång och överlevnad. Som visat i det empiriska materialet så har startupföretagens resursberoende till juridisk överensstämmelse ökat i samband med att de har blivit mer exponerade till lagar och regleringar som de har behövt förhålla sig till för att få fortsätta vara verksamma. Vilket RDT menar innebär att startupföretagens resursberoende till juridisk överensstämmelse ökar i takt med deras expansion.

Samtidigt som verksamheternas resursberoende till juridisk överensstämmelse har ökat visar det empiriska materialet även att startupföretagens externa interaktioner med regleringar och juridiska krav har ökat. I takt med att startupföretagen har expanderat har dessutom deras resursberoende till juridiska krav dessutom ändrats. Vilket alltså resulterat i ett förändrat externa juridiska krav och nya regelverk. Som i sin tur har medfört anpassningar i produktutformning samt anpassning av verksamheten. Startupföretagen har alltså blivit mer beroende av att interagera med regleringar och juridiska krav för att säkra juridisk överensstämmelse för sin verksamhet. I appliceringen av RDT framgår det av det empiriska materialet att företagets beroende av juridisk överensstämmelse som resurs har ökat i takt med att deras verksamheter har expanderat, vilket har följts av en ökad interaktion med juridiska krav och regleringar. I materialet framgår även att denna ökade interaktion har lett till en ökad sårbarhet för den externa påverkan som de juridiska regelverken utövar på företagen, eftersom risken att deras verksamheter påverkas negativt av juridiska regelverk ökar i takt med att deras interaktion med regelverken ökar.

5.1.3 Marknadspositionering

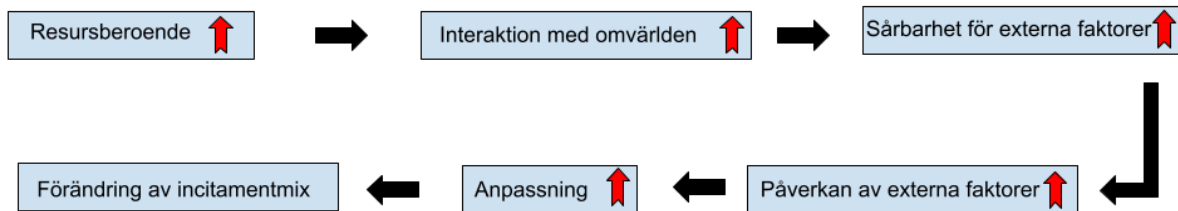
Som visat i analysen uttrycker startupföretagen att marknadsmässig återkoppling är en extern faktor som är en central för produktutvecklingen samt även för säkerställandet av deras position på marknaden. Eftersom startup företagen uttrycker att de upplever att marknadsmässig återkoppling är en kritisk del av deras verksamhet förstår RDT deras behov till marknadsmässig återkoppling som ett resursberoende. Eftersom startupföretagen dessutom uttrycker att de upplever att deras behov för marknadsmässig återkoppling ökar i takt med att deras verksamheter expanderar, menar RDT här att

startupföretagens externa interaktioner dessutom ökar. RDT menar alltså här att startupföretagens resursbehov ökar i takt med deras verksamhet expanderar och blir påverkad av externa faktorer.

Eftersom startupföretagen har uttryckt att deras externa interaktioner ökar i takt med att deras resursberoende ökar menar RDT att startupföretagens sårbarhet gentemot den externa miljön dessutom har ökat. Givet att marknadsmässig återkoppling ligger utan företagets kontroll samtidigt som det kan ha betydande inflytande för verksamhetens utveckling och fortlevnad. RDT menar alltså att startupföretagens resursberoende till marknadsmässig återkoppling blir till en sårbarhet, som ökar i takt med ett ökat resursberoende och externa interaktioner.

Som dessutom visat i analysen så har startupföretagen i takt med att deras verksamhet blivit påverkad av externa faktorer så har även komplexiteten och av deras marknadsåterkopplingar ändrats. Startupföretagen har alltså blivit tvungna att anpassa sig till mer komplex och invecklade marknadsåterkopplingar. Givet att ett mer komplext och snabbt föränderligt marknadsklimat medför svårigheter att anpassa sig till, menar RDT att detta leder till en ytterligare ökning av deras sårbarhet.

Sammanfattningsvis ökar interaktionen med omvärlden när resursberoende ökar vilket ökar sårbarheten för externa faktorer vilket illustreras av de första tre rutorna i *Figur 5*.



Figur 5: Visar hur ett ökat resursberoende leder till en ökning av externa interaktioner, som i sin tur leder till en ökning av sårbarhet gentemot externa faktorer och Anpassning. Vilket leder till en förändring av organisationernas incitamentmix.

5.2 Externa faktorerers påverkan av motivationen

Det framgår alltså att ett ökat resursberoende har lett till en ökad interaktion med omvärlden som resulterar i sårbarhet för externa faktorer för företagen. Vidare framgår det även tydligt i det empiriska materialet att denna ökade sårbarhet har följts av påverkan av olika externa faktorer. Denna påverkan har i sin tur lett till att företagarna behövt anpassa sina verksamheter, vilket slutligen gjort att deras motivation har förändrats, som illustreras i *Figur 5*.

Den ökade interaktiva motivationen kopplad till ömsesidighet tydliggörs i hur företagen har anpassat sig till och interagerar med externa faktorer för att konkurrera effektivt på marknaden. Denna

anpassning till följd av externa faktorerers påverkan innebär att företagen inte längre enbart kan förlita sig på intern information, forskning och kunskap för att utvecklas och konkurrera på marknaden. Istället ökar de sitt engagemang med externa intressenter och aktörer för att samla in den nödvändiga informationen och resurserna. Ett tydligt exempel på denna ökade externa interaktivitet är användningen av feedbacksystem som vi ser flera av företagen använda. Företagen samlar in kundberättelser och upplevelser för att få värdefulla insikter i hur deras produkter uppfattas och kan förbättras och därmed ha möjligheten att skapa konkurrensfördelar hos kunder och intressenter. Genom att aktivt söka extern feedback och anpassa sin organisation eller produkt därefter kan dessa företag inte bara överleva utan även frodas i en konkurrensutsatt miljö.

Det är även tydligt att den regulatoriska påverkan har lett fram till en förändring av den interaktiva motivationen. När de regulatoriska kraven ökar tvingas företagen att öka sin kommunikation, interaktion och anpassning till sin omgivning. Till följd av denna externa faktor ökar företagets ömsesidighet mot de regulatoriska regelverken. Ett exempel på detta som har framgått av det empiriska materialet är hur Zerofelt i allt större utsträckning behövt interagera med den amerikanska myndigheten FDA för att få juridiskt godkännande för sin produkt i USA. Denna interaktion exemplifierar hur det ökade behovet av regulatoriskt stöd har skapat ett behov för företaget att interagera mer externt för att säkra resursen i fråga. Den interaktiva motivationen har blivit mer externt ömsesidig.

En intressant observation som kan göras här är att ömsesidigheten och behovet för interaktion inte bara har ökat i intensitet till följd av den externa påverkan som det regulatoriska trycket utövat, utan att den även förändrats i hur den manifesteras. I det empiriska materialet framgår det nämligen tydligt att ömsesidigheten varit en viktig motivationsfaktor även innan upplevd påverkan av externa faktorer, men att den manifesterades på ett annat sätt. Innan betonade grundarna att ömsesidigheten internt inom organisationen varit en viktig motivationsfaktor. Detta framgår exempelvis genom att ett flertal av grundarna hänvisar till den sociala dynamiken och kamratskapet till medgrundarna som en stark motivationsfaktor. Till följd av det regulatoriska trycket förändrades dock denna interaktiva motivation i den bemärkelsen att ömsesidigheten i större utsträckning riktat sig utåt, för att istället riktas till företagets yttre intressenter som påverkat dem juridiskt.

Vi kan även se hur ömsesidigheten och interaktionen har förändrats i samband med andra externa ekonomiska faktorer, som finansiärers krav och makroekonomiska påverkningar. Till exempel har företag sökt sig mer utåt för att säkra finansiering, vilket indikerar en förändring i ömsesidigheten från främst interna interaktioner gällande budgetering och finansiella krav till en ökad betoning på externa relationer som blir oundvikliga när man har externa finansiärer. Denna förskjutning och ökade interaktiva motivation är driven av det ökade resursbehovet att säkra finansiella resurser externt.

Makroekonomiska faktorer, såsom höjda räntor, har också påverkat företag att omvärdera sin budgetplanering och finansiering. Osäkerheten på makroekonomisk nivå kan skapa volatilitet och därmed öka behovet av extern interaktivitet för att trygga företagets finansiella resurser och stabilitet. Detta ökade beroende leder till ökad interaktion med banker och finansiärer. Detta skifte i beroende, från det interna till det externa, ökar ömsesidigheten och bidrar till en höjning av det interaktiva i incitamentmixen.

Den interaktiva motivationen har även ökat i form av identitet. I takt med att företagens interaktion med den externa omgivningen intensifieras, blir det allt viktigare för dem att etablera en tydlig identitet som företag och varumärke. När ömsesidigheten med externa intressenter ökar, ökar också behovet av att positionera sig som en distinkt organisation, snarare än som en personlig entreprenör. Företagen måste nu framträda som enhetliga och professionella aktörer i en extern miljö där deras identitet som företag eller varumärke blir mer avgörande för deras framgång. Genom att öka samarbetet med externa intressenter och agera i en bredare kommersiell miljö, genomgår företagen, men också dessa grundare, en kommersialiseringsprocess. Denna process innebär att företagen lever och verkar i en kommersiell kontext, vilket kräver att de identifierar sig starkare med sitt varumärke eller företag istället för som person. Identiteten blir således kommersialiserad och företagen börjar identifiera sig mer med sitt varumärke och sin marknad.

Kommersialiseringen bidrar även till att grundarna till dessa företag blir mer instrumentella i sitt sätt att tänka och agera. Grundarnas fokus skiftar från enbart interna relationer och dynamik till att navigera och agera strategiskt för att uppnå konkreta affärs mål, vilket leder till ökad instrumentell motivation. Företagens fokus skiftar från enbart interna relationer och dynamiker, till att hantera externa resurser och relationer för att säkerställa sin överlevnad och tillväxt på marknaden.

Den instrumentella motivationen har blivit den mest framträdande och styrande faktorn bakom företagets externa interaktioner och anpassningar. Ekonomiska faktorer har spelat en central roll i den ökning av den instrumentella motivationen som vi sett. Tidigare handlade motivationen mycket om ekonomisk överlevnad, en nödvändighet för att säkra sin existens och fortgång. Den har sedan övergått från att fokusera på intern överlevnad, till att sträva efter externa belöningar som ekonomisk tillväxt och marknadsdominans. Ekonomisk påverkan från faktorer som marknadskrafter och finansiella investerare driver företagen att sätta och uppnå mätbara mål, vilket ytterligare förstärker deras instrumentella motivation. Grundarna kan exempelvis vara motiverade att uppnå specifika milstolpar som att säkra finansiering från investerare. Detta skifte till mer målstyrd motivation blir integrerad i företaget och kommer till att genomsyra hela verksamheten. Analysen visar att den instrumentella motivationen huvudsakligen har förändrats efter upplevd påverkan från externa faktorer, som marknadsposition och ekonomisk framgång.

Juridiska och regulatoriska faktorer har på samma sätt bidragit till ökningen av den instrumentella motivationen. Företagen har gått från att endast uppfylla de juridiska och regulatoriska krav som behövs för att deras produkt och företag ska kunna existera och verka, till att aktivt anpassa sin verksamhet efter både nuvarande och framtida juridiska och regulatoriska faktorer. Denna proaktiva anpassning har gjorts för att få en konkurrenskraftig fördel på marknaden. Företagen inser att genom att inte bara uppfylla de nödvändiga kraven utan också genom att anpassa sig till och förutse framtida regulatoriska förändringar, kan de positionera sig bättre på marknaden och erhålla konkurrensfördelar.

Den instrumentella motivationen har ytterligare intensifierats på grund av marknadspåverkan. I början fokuserade företagen på att etablera sig och hitta ett marknadssegment för att få möjlighet att komma ut på marknaden, denna fas av överlevnad har sedan förändrats till en strävan efter konkurrensfördelar. Företagen arbetar nu aktivt för att bli bättre på att snabbt svara på marknadsförändringar och kundbehov. Genom att fokusera på kundnöjdhet och mätbara mål blir företagen mer flexibla och anpassningsbara än sina konkurrenter. Motivationen har förändrats till att i större utsträckning handla om att vinna marknadsandelar genom att på olika sätt stärka dess marknadsposition.

Den instrumentella motivationen har således ökat på grund av externa ekonomiska faktorer, juridiska och regulatoriska krav, samt marknadspåverkan och konkurrenstryck. Företagen har utvecklats från att bara försöka överleva till att aktivt sträva efter att skapa konkurrensfördelar och uppnå mätbara framgångar. Detta skifte gör att företagen blir mer strategiskt fokuserade och resultatorienterade, med en stark betoning på att uppnå specifika, mätbara mål och externa belöningar som säkerställer deras fortsatta tillväxt och konkurrenskraft. Denna utveckling illustrerar hur företagens incitamentmix utvecklas i takt med förändringar i deras externa miljö, vilket har lett till ett starkare fokus på instrumentella mål.

Grundarnas motivation visar att samtidigt som externa faktorer har en betydande påverkan på den instrumentella och interaktiva motivationen, förblir den inre motivationen relativt oförändrad. Externa faktorer som regulatorisk påverkan, ekonomisk påverkan och marknadspåverkan har tvingat företagen att anpassa sina verksamheter och arbetsmetoder för att överleva och frodas på marknaden. Dessa förändringar har dock inte påverkat grundarnas inre motivation, som fortfarande utgör kärnan i deras drivkraft.

Den instrumentella och interaktiva motivationen är närvarande redan från botten av Maslows behovspyramid. Dessa motivationsfaktorer kopplas till grundläggande behov som säkerhet och överlevnad och utvecklas med tiden i takt med att företagen och grundarna exponeras för externa

faktorer. När företag växer och möter nya utmaningar på marknaden, anpassar de sina mål för att möta dessa utmaningar, vilket gör dem mer instrumentellt och interaktivt motiverade.

Den inre motivationen, som bygger på passion och engagemang för det arbete man gör, ligger dock inte i botten av Maslows behovspyramid där grundläggande behov och överlevnad finns. Den inre motivationen är mer kopplad till självförverkligande och personlig tillfredsställelse, som ligger högre upp i Maslows behovspyramid. Denna typ av motivation gör sig inte beroende av externa faktorer och förblir därför konstant trots upplevda förändringar i den externa miljön. Därför ser vi ingen förändring i den inre motivationen hos dessa grundare, trots de skiftningar som externa faktorer har orsakat i deras instrumentella och interaktiva motivation. Grundarnas passion och engagemang för sitt arbete är en stark och stabil drivkraft som inte påverkas av upplevda externa faktorer, vilket gör att deras inre motivation förblir relativt opåverkad av de förändringar som sker runt dem.

6 Slutsats

Sammanfattningsvis har studien undersökt och analyserat hur motivationen hos grundare av svenska teknikbaserade startupföretag påverkas innan och efter upplevda externa faktorer har påverkat deras verksamhet. Genom kvalitativa intervjuer och applicerandet av Resource Dependence Theory (RDT) och Contingency Theory har vi kunnat diskutera hur grundarnas incitamentmix påverkats av de externa faktorerna marknadspåverkan, ekonomisk påverkan och regulatorisk påverkan.

Innan grundarna upplevde att externa faktorer påverkade deras verksamhet, uttryckte studieobjekten att den inre motivationen var den mest framträdande drivkraften. När grundarna upplevde att externa faktorer började påverka deras verksamhet, blev istället de instrumentella och interaktiva motivationsfaktorerna mer framträdande. Vilket kan exemplifieras av att ekonomisk osäkerhet och förändringar på marknaden har tvingat vissa studieobjekt att anpassa sina verksamheter för att överleva. Detta visar hur externa ekonomiska faktorer kan tvinga företag att ändra fokus för att säkra nödvändig finansiering och fortsatt verksamhet. Regulatorisk påverkan har också haft en betydande inverkan på de observerade studieobjekten. För att möta juridiska krav och standarder har företag behövt anpassa sina produkter och processer inklusive omfattande anpassningar för att uppfylla strikta säkerhets- och dokumentationskrav.

Genom att applicera RDT har vi kunnat se att företagens ökade beroende av externa resurser, såsom finansiering, marknadsanpassning och regulatorisk överensstämmelse, ökar deras sårbarhet gentemot deras omgivning. Företagen måste alltså anpassa sig för att säkra resurser som de är i behov av, vilket har inneburit att de har behövt kompromissa med ursprungliga affärsplaner och visioner. Vidare har Contingency Theory bidragit med insikten att företag måste vara flexibla och anpassningsbara för att hantera osäkerhet och förändringar i den externa miljön. Genom att anpassa sina verksamheter och strukturer efter de externa förhållandena kan företag bättre hantera osäkerheter och säkra sin överlevnad och framgång, enligt teorin.

Studien visar att grundarnas incitamentmix i svenska teknikbaserade startupföretag är komplex och mångfacetterad. Den inre motivationen, driven av personliga värden och passion, förblir relativt stabil även när externa faktorer påverkar. Däremot påverkas den instrumentella och interaktiva motivationen starkt av externa ekonomiska, marknadsmässiga och regulatoriska faktorer. Företagen tvingas anpassa sina affärsmodeller och verksamheter för att säkra nödvändiga resurser och möta externa krav, vilket ökar deras sårbarhet men också deras förmåga att anpassa sig och överleva i en föränderlig miljö.

6.1 Praktiska och teoretiska implikationer

6.1.1 Praktiska implikationer

Givet att den här studien huvudsakligen syftat till att göra ett teoretiskt bidrag, är dess praktiska implikationer främst intressanta för forskare och teoretiker inom forskningsområdet. Studien är av särskild relevans för forskningsområdet, då samspelet mellan olika motivationsfaktorer för svenska teknikbaserade startupföretag inte studerats i särskilt stor utsträckning. Eftersom studien ger insikter om hur externa faktorer påverkar motivationsstrukturer kan detta bidra med ytterligare insikter till forskningsområdet om hur företag anpassar sig till en föränderlig miljö.

För blivande eller nyetablerade entreprenörer inom tekniksektorn erbjuder studien dessutom insikter om hur deras motivation kan påverkas av yttre omständigheter, såsom marknad och regleringar. Dessa insikter kan bidra med en ökad förståelse av hur deras motivation kan komma att ändras i samspel med deras externa miljö. Studien är dessutom av relevans för etablerade entreprenörer inom tekniksektorn, då kännedom om hur deras motivation kan förändras av externa faktorer kan förbättra deras förmåga att möta och anpassa sig till framtida externa påverkningar.

6.1.2 Teoretiska implikationer

På ett teoretiskt plan bidrar denna studie till en djupare förståelse av hur motivation hos entreprenörer påverkas och förändras av externa faktorer. Genom att tillämpa Resource Dependence Theory (RDT) och Contingency Theory har vi kunnat visa att företagets beroende av externa resurser som finansiering och regulatorisk överensstämmelse påverkar deras strategiska val och motivationsstrukturer.

Vår studie har illustrerat att medan den inre motivationen förblir relativt stabil, är instrumentell och interaktiv motivation betydligt mer dynamiska och känsliga för extern påverkan. Detta understryker behovet av att utveckla teoretiska modeller som kan hantera denna komplexitet och dynamik. Vidare har studien visat hur resursberoende leder till ökade externa interaktioner som i sin tur har lett till ökad sårbarhet till deras externa miljö. Dessutom har studien bidragit genom att utforska hur prosociala motivationsfaktorer påverkar entreprenöriell motivation.

Slutligen lyfter studien dessutom fram behovet av vidare forskning om interaktionen mellan olika motivationsfaktorer och hur dessa samspelar med externa förhållanden. Detta kan ge en mer nyanserad förståelse för hur entreprenörers motivation utvecklas och påverkas av deras externa omgivning.

6.2 Förslag på vidare forskning

För att bygga vidare på denna studies teoretiska insikter föreslår vi att framtida forskning antar andra metodologiska ansatser, för att på så vis få en mer omfattande och fördjupad förståelse av ämnet. Vidare kan framtida forskning dra nytta av att inkludera kvantitativa metoder för att komplettera kvalitativa mätningar och möjliggöra en bredare generalisering av resultaten. Slutligen vore det även intressant att studera motivationen hos grundare i andra branscher och länder, för att identifiera eventuella skillnader och likheter.

Källförteckning

Ahrne, G. och Svensson, P. (2015). Handbok i kvalitativa metoder. 2:a uppl. Stockholm: Liber.

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2019). Organisation, ledning och processer. Lund: Studentlitteratur.

Amit, R., MacCrimmon, K. R., Zietsma, C., & Oesch, J. M. (2000). Does money matter? Wealth attainment as the motive for initiating growth-oriented technology ventures. *Journal of Business Venturing*, 18, 119–143. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00044-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00044-0)

Bagheri, A. och Chitsazan, H. (2018). 'Challenges of Entrepreneurial Finance: A Systematic Analysis of Empirical Researches', i Faghih, N. och Zali, M. (red.), *Entrepreneurship Education and Research in the Middle East and North Africa (MENA)*. Contributions to Management Science. Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-90394-1_18

Bell, E., Bryman, A. och Harley, B. (2022). Företagsekonomiska forskningsmetoder. 5:e uppl. Stockholm: Liber.

Benzing, C., Chu, H. M., & Kara, O. (2009). Entrepreneurs in Turkey: A factor analysis of motivations, success factors, and problems. *Journal of Small Business Management*, 47, 58–91. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00262.x>

Boskin, M.J. (1984). 'The fiscal environment for entrepreneurship', i Kent, C.A. (red.), *The Environment for Entrepreneurship*. Lexington, MA: Lexington Books, ss. 59-68.

Breton-Miller, I.L. & Miller, D. (2015). 'The paradox of resource vulnerability: Considerations for organizational curatorship'. *Business Horizons*, 58(5), ss. 483-493. <https://doi.org/10.1002/smj.2220>

Carsrud, A. & Brännback, M. (2011). 'Entrepreneurial Motivations: What Do We Still Need to Know?', *Journal of Small Business Management*, 49(1), ss. 9–26. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00312.x>

Cherry, B. (2015). 'Entrepreneur as trust-builder: interaction frequency and relationship duration as moderators of the factors of perceived trustworthiness', *International Journal of Business Globalization*, 14(1), ss. 97–121. <https://doi.org/10.1504/IJBG.2015.066098>

Cooper, A.C. (1979). 'Strategic management: New ventures and small business', i Schendel, D.E. och Hofer, C.W. (red.), Strategic Management. Boston: Little, Brown and Company, ss. 316-327. Tillgänglig:

https://resolver.ebscohost.com/openurl?url_ver=Z39.88-2004&rft.atitle=Strategic+management%3A+New+ventures+and+small+business.&rft.btitle=Strategic+management&rft.title=Strategic+management&rft.date=1979&rft.spage=316&rft.epage=327 [Hämtad 22-04-2024].

Daft, R.L., Sormunen, J. och Parks, D. (1988). 'Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: an empirical study'. Strategic Management Journal, 9, ss. 123-139. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090204>

Dawson, J. W. (2006). Regulation, Investment, and Growth Across Countries. Cato Journal, 26(Issue 3), 489–510. Tillgänglig på: <https://search-ebscohost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=edshol&AN=edshol.hein.journals.catoj26.39&site=eds-live&scope=site> [Hämtad 27-04-2024]

European Commission. (2021). Press Release: European Commission publishes annual Innovation Scoreboard 2021. Tillgänglig online: <https://ec.europa.eu/newsroom/rtd/items/725741/en> [Hämtad 16-04-2024].

European Commission. (2023). European Innovation Scoreboard 2023. Tillgänglig online: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en [Hämtad 17-04-2024].

Freij, M., Hansen, M., & Loza Adauí, C. R. (2017). 'Developing Responsible and Sustainable Business Practice'. I: U. Schneider & M. Schmidpeter (red.), Sustainable Development in Organizations. Routledge, ss. 44-58. Tillgänglig på: <https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/76018/1/9781351183611.pdf#page=44> [Hämtad 02-05-2024].

Ghobadian, A., Nandakumar, M.K. & O'Regan, N. (2010). Business-level strategy and performance: The moderating effects of environment and business-level strategy structure. Management Decision, 48(6), ss. 907-939. <https://doi.org/10.1108/00251741011053460>

Grinyer, P.H., Al-Bazzaz, A.L. & Yasai-Ardekani, M. (1986). 'Towards a contingency theory of corporate planning: Findings in 48 UK companies'. Strategic Management Journal, 7, ss. 3-28. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070103>

Hart, M., Kitching, J. och Wilson, N. (2015). 'Burden or benefit? Regulation as a dynamic influence on small business performance', *International Small Business Journal*, 33(2), ss. 130–147. <https://doi.org/10.1177/0266242613493454>

Heath, R.L., Johansen, W. and Sommerfeldt, E.J. (2018). Resource Dependency Theory. In *The International Encyclopedia of Strategic Communication* (eds R.L. Heath and W. Johansen). <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1002/9781119010722.iesc0153>

Huang, L. & Knight, A.P. (2017). 'Resources and relationships in entrepreneurship: an exchange theory of the development and effects of the entrepreneur–investor relationship', *Academy of Management Review*, 42(1), ss. 80–102. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0397>

Kaiser, M. & Berger, E.S.C. (2020). 'Trust in the investor relationship marketing of startups: a systematic literature review and research agenda', *Management Review Quarterly*, 71, ss. 491–517. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00191-9>

Kent, C.A. (ed.) (1984) 'The Environment for Entrepreneurship'. Lexington, MA: Lexington Books.

Khandwalla, P. N. (1973). 'Effect of competition on the structure of top management control'. *Academy of Management Journal*, 16, ss. 285-310. <https://doi.org/10.2307/255329>

Kim, B.; Kim, H.; Jeon, Y. (2018). Critical Success Factors of a Design Startup Business. *Sustainability*. 10, 2981. <https://doi.org/10.3390/su10092981>

Kitching, J. (2007). 'Is less more? Better regulation and the small enterprise', i Weatherill, S. (red.), *Better Regulation*. Oxford: Hart, ss. 155–173.

Korpysa J, Singh US, Singh S. (2023). Validation of Decision Criteria and Determining Factors Importance in Advocating for Sustainability of Entrepreneurial Startups towards Social Inclusion and Capacity Building. *Sustainability*. 15(13):9938. <https://doi.org/10.3390/su15139938>

Kuhn, K. M., & Galloway, T. L. (2015). With a Little Help from My Competitors: Peer Networking among Artisan Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3), 571-600. <https://doi.org/10.1111/etap.12053>

Li, H. & Atuahene-Gima, K. (2004). Strategic Decision Comprehensiveness and New Product Development Outcomes in New Technology Ventures. *Academy of Management Journal*, 47(4), ss. 583-597. <https://doi.org/10.5465/20159603>

Lindsay, W.M. och Rue, L.W. (1980). 'Impact of organization environment on the long-range planning process: a contingency view'. *Academy of Management Journal*, 23, ss. 385-404. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1978.4976550>

Loayza, N., Oviedo, A., & Servén, L. (2005). The impact of regulation on growth and informality: cross-country evidence. *World Bank Policy Research Working Paper*, 3623. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-3623>

Mani, M. (2013). 'Motivation, Challenges and Success Factors of Entrepreneurs: An Empirical Analysis', *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 21(2), pp. 667–675. Tillgänglig på: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=hlh&AN=94959413&site=eds-live&scope=site> [Hämtad 17-04-2024].

Miller, D. & Friesen, P.H. (1978). Strategy-Making and Environment: The Third Link. *Strategic Management Journal*, 4(3), ss. 221-235. Tillgänglig på: <https://www.jstor.org/stable/2486083> [Hämtad 18-04-2024].

Morris, M. H., Miyasaki, N. N., Watters, C. E., & Coombes, S. M. (2006). The dilemma of growth: Understanding venture size choices of women entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 44, 221–244. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2006.00165.x>

Murnieks, C.Y., Klotz, A.C. and Shepherd, D.A. (2019). 'Entrepreneurial motivation: A review of the literature and an agenda for future research', *Journal of Organizational Behavior*, 41, pp. 115–143. <https://doi.org/10.1002/job.2374>

Müller, S., Kirst, A.L., Bergmann, H. et al. (2023). 'Entrepreneurs' actions and venture success: a structured literature review and suggestions for future research', *Small Business Economics*, 60, ss. 199–226. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00644-3>

Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.

Pollack, J.M., Barr, S. & Hanson, S. (2017). 'New venture creation as establishing stakeholder relationships: a trust-based perspective', *Journal of Business Venturing Insights*, 7, ss. 15–20. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2016.12.003>

Potcovaru, A., Leoveanu, C. & Ilies, L. (2015). 'The Impact of Regulations upon the Startup of New Businesses'. Tillgänglig på: https://www.researchgate.net/publication/299563916_The_Impact_of_Regulations_upon_the_Startup_of_New_Businesses [Hämtad 01-05-2024].

Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2011). Att analysera kvalitativt material. I G. Ahrne, & P. Svensson (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder* (s. 194-210). Liber.

Ryan, G.W. och Bernard, H.R. (2003). 'Techniques to identify themes', *Field Methods*, 15(1), ss. 85-109.

Sarta, A., Durand, R. & Vergne, J.P. (2021). Organizational Adaptation. *Journal of Management*, 47. <https://doi.org/10.1177/0149206320929088>

Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13, 257–279. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(03\)00017-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(03)00017-2)

Sjöberg, K. & Wästerfors, D. (red.) (2008): *Uppdrag: Forskning: konsten att genomföra kvalitativa studier*. Malmö: Liber

Thompson, J.D. (1964). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.

Tillväxtanalys, Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser. (2022). Bankruptcies and public agreements in 2022. Tillgänglig online: <https://www.tillvaxtanalys.se/in-english/publications/statistics/statistics/2023-12-22-bankruptcies-and-public-agreements-in-2022.html> [Hämtad 15-04-2024].

Tillväxtanalys, Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser. (2021a). Nystartade företag 2021. Tillgänglig online: <https://www.tillvaxtanalys.se/publikationer/statistik/statistikserien/2022-06-29-nystartade-foretag-2021.html#:~:text=Tillv%C3%A4xtanalys%20nya%20statistikrapport%20visar%20att,1%C3%A5g%20in om%20transport%2D%20och%20magasineringsbranschen> [Hämtad 17-04-2024].

Tillväxtanalys, Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser. (2021b). Venture capital investments in Swedish companies 2021. Tillgänglig online: <https://www.tillvaxtanalys.se/in-english/publications/statistics/statistics/2023-12-22-venture-capital-investments-in-swedish-companies-2021.html> [Hämtad 16-04-2024].

Valeri, M. (2021). 'Contingency and Choice in Organization Theory', i *Organizational Studies. Contributions to Management Science*. Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-87148-2_3

Vinnova. (2022). Record for Swedish start-up companies. Tillgänglig online: <https://www.vinnova.se/en/news/2022/03/record-for-swedish-start-up-companies/> [Hämtad 17-04-2024].

Vinnova. (2024). Swedish startups attract investments. Tillgänglig online: <https://www.vinnova.se/en/news/2024/03/swedish-startups-attract-investments/> [Hämtad 16-04-2024].

Vyrostková, L. & Kádárová, J. (2023). 'Entrepreneurship Dynamics: Assessing the Role of Macroeconomic Variables on New Business Density in Euro Area', *International Journal of Financial Studies*, 11(4), s. 139. <https://doi.org/10.3390/ijfs11040139>

Weber, K., Heinze, K. L., & DeSoucey, M. (2008). Forage for thought: Mobilizing codes in the movement for grass-fed meat and dairy products. *Administrative Science Quarterly*, 53, 529–567. <https://doi.org/10.2189/asqu.53.3.529>

WIPO. (2021). Global Innovation Index 2021. Tillgänglig online: https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2021/ [Hämtad 16-04-2024].

Yamakawa, Y., Peng, M. W., & Deeds, D. L. (2015). Rising from the ashes: Cognitive determinants of venture growth after entrepreneurial failure. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 39, 209–236. <https://doi.org/10.1111/etap.12047>

Bilaga 1 - Intervjuguide

Alltid:

- Får vi spela in?
- Hur är din/er organisation uppbyggd? Vad består den av?

Exempel på intervjufrågor:

- Vad skulle du säga är den främsta drivkraften inom er organisation?
- Kan du berätta om din syn på ledarskap?
- Hur anser du att du själv och organisationen förändras i takt med att företaget växer och utvecklas?
- Kan du berätta om när det fanns ett behov för förändring enligt din uppfattning?
- Kan du ge exempel på hur förändringar har bidragit till konkreta innovationer eller förbättringar inom företaget?
- Vilka faktorer som ni själva inte har kunnat styra har påverkat er organisation?
- Kan du dela med dig av exempel där du har sett specifika förändringar leda till ett förändrat sätt bland teamet eller organisationen?
- Vad anser du är målet med förändringar ni gör?
- Vilka egenskaper anser du är mest avgörande för en ledare att ha i en snabbt föränderlig bransch?
- Hur ser förändringsprocessen ut?
- Hur hanterar ni utmaningar eller motgångar inom företaget när det kommer till att driva organisationen framåt, och vilken roll spelar ledarskapet i detta sammanhang?
- Kan du beskriva ett scenario där förändring har fått företaget att implementera tillvägagångsätt eller strategier som ni tidigare inte haft?
- Finns det några särskilda utmaningar ni har stött på i er strävan efter att bli mer innovativa eller växa mer, och hur har ni övervunnit dem?

Om förtydligande behövs:

- Upplever du att förändringen har haft någon påverkan på... ?
- Ge exempel på när detta har...
- Ev. även fråga om motivation och engagemang

Exempel på relaterade frågor:

- Beskriv stegen i er förändringsprocess. Hur identifierar och prioriterar ni vilka idéer/ändringar som ska utvecklas?
- Hur ser autonomi på företaget ut bland alla anställda? Vad finns för roller?

- Vilka förändringar tror du är mest effektiva för att främja innovation i en nystartad teknikföretagsmiljö, och varför?
- Arbetar ni med att främja ett klimat av öppenhet och tillit inom organisationen (och hur?)
- Hur uppmuntras medarbetare till att ta initiativ och ansvar inom ert företag? Kan du ge några exempel?
- Kan du beskriva hur feedback kulturen ser ut i ert företag? På vilket sätt uppmuntras och hanteras feedback
- Hur hanterar ni utmaningen med att upprätthålla en stark företagskultur samtidigt som ni växer och utvecklas?

Glöm inte:

- Finns det något ämne/tema som du tycker att vi missat och borde prata om?
- Kan vi höra av oss på mail om vi har kompletterande frågor?
- Har du några funderingar till oss?