



# LUND UNIVERSITY

## Entreprenörskapsresan genom beslutsprocesser i team, en elektronisk dagboksstudie i realtid

Bergendahl, Jaqueline

2009

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

Bergendahl, J. (2009). *Entreprenörskapsresan genom beslutsprocesser i team, en elektronisk dagboksstudie i realtid*. [Doktorsavhandling (monografi), Företagsekonomiska institutionen].

*Total number of authors:*

1

### General rights

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: <https://creativecommons.org/licenses/>

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117  
221 00 Lund  
+46 46-222 00 00

# Entreprenörskapsresan genom beslutsprocesser i team

En elektronisk dagboksstudie i realtid

**Jaqueline Bergendahl**

---

Institutet för ekonomisk forskning  
Ekonomihögskolan



**Lund Business Press**

Lund Studies in Economics and Management 108

Lund Business Press  
Institutet för ekonomisk forskning  
Box 7080, SE-220 07 Lund, Sweden

ISBN-10 91-85113-34-4  
ISBN-13 978-91-85113-34-7  
© Jaqueline Bergendahl

Printed in Sweden  
KFS i Lund AB 2009

## Förord

Jag måste erkänna att det känns som en lättnad att kunna sätt punkt för mitt avhandlingsarbete. Samtidigt har den process som en avhandling innebär varit lärorik och utvecklande. Att jag till slut kunde slutföra avhandlingen har jag flera personer att tacka för och jag vill särskilt nämna följande:

Naturligtvis vill jag först och främst tacka mina handledare, Hans Landström och Lars Bengtsson. Tack för att ni alltid har varit tillgängliga för intellektuella diskussioner och kloka råd. Ni har hjälpt mig att utveckla min analytiska förmåga och att förstå betydelsen av att omarbeta texter. Ert personliga stöd under dessa år har varit ovärderligt. Tack! Jag vill också passa på att tacka Hans Landström för att han fick mig att flytta från Stockholm till Lund, vilket också har varit lärorikt.

Tack även till Allan T. Malm, som har engagerat sig i avhandlingsarbetet och visat stort intresse för de elektroniska dagböckerna.

Sparbanken Finn – utan ert stipendium hade jag inte kunna börja utveckla mina idéer till avhandlingen. Tack!

Grundarna i inkubatorn ”VentureLab” – utan er hade denna avhandling inte blivit verklighet. Jag är oerhört tacksam för ert engagemang och deltagande i utvecklingen av den elektroniska dagboken. Förstår fortfarande inte hur ni orkade skriva dagbok under ett helt år!

Tack till Ulf Elg och Håkan Ylinenpää, som vid mitt slutseminarium fick mig att inse betydelsen av att omarbeta modeller och begrepp samt att lyfta fram min elektroniska dagbok.

Nikos Macheridis – du har lärt mig konsten att kombinera undervisning parallellt med avhandlingsarbete. Tack!

Kristina Eneroth – tack för alla råd under dessa år och den inspiration du har gett mig.

Tack Jörgen Adolfsson, för att du alltid har stöttat mig. Vårt småprat har alltid gjort mig glad.

Tack till Elsbeth Andersson, som har gett mig värdefulla kommentarer när det gäller formalia och struktur.

Tack till Kathrine Antius, som alltid har tagit sig tid att lyssna och komma med uppmuntrande ord.

Tack till min pappa Leif, som är mitt ständiga bollplank här i livet. Ett speciellt tack vill jag också rikta till min bror Johan som alltid har ställt upp när saker och ting har varit lite jobbiga, och till slut till den lilla hunden Kajsa som är en sann glädjespridare i tillvaron.

Lund, januari 2009

Jaqueline Bergendahl

# Innehållsförteckning

1. Problematisering av etableringsprocessen .....	1
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Teoretiska kunskapsluckor .....	3
1.2.1 Problemen med tidigare etableringsmodeller .....	3
1.2.2 Beslutsprocessens utvecklingspotential .....	4
1.2.3 Teoretiska kunskapsluckor i causation- och effectuationprocesserna .....	5
1.3 Metodologiska kunskapsluckor .....	6
1.3.1 Behovet av elektroniska dagböcker .....	7
1.3.2 Behovet av att utveckla användarvänliga dagbokssystem .....	8
1.4 Studiens syften och bidrag .....	10
1.4.1 Studiens bidrag .....	11
1.5 Min definition av entreprenörskapsbegreppet .....	12
1.6 Avgränsning av processen .....	13
1.7 Avhandlingens struktur .....	15
2. Beslutsfattande och beslutsprocesser .....	17
2.1 Inledning .....	17
2.2 Beslutsfattande och rationalitetens gränser .....	17
2.3 Beslutsfattande baserat på lärande .....	21
2.4 Handlingar och parallella beslutsprocesser .....	23
2.4.1 Soptunnmodellen .....	26
2.5 Beslutsfattandets relation till planeringen .....	27
2.6 Min indelning av planeringsfilosofierna .....	30
2.7 Causation- och effectuationprocesserna .....	32
2.7.1 Beslutsfattandet i causation- och effectuationprocesserna .....	32
2.7.2 Tankeexperiment: Curry in a Hurry .....	36
2.7.3 Motsatser till causation och effectuation .....	38
2.7.4 Effectuationmodellen .....	39
2.7.5 Effectuationmodellen i relation till expertentreprenörer och noviser .....	42
2.7.6 Reflektioner över causation och effectuationprocesserna .....	43
2.8 Utvecklingen av analysmodellen .....	45
2.8.1 Utgångspunkten i modellbygget .....	46
2.8.2 Utvecklingen av den slutgiltiga analysmodellen .....	47
3. Min forskningsmetod .....	59
3.1 Inledning .....	59
3.1.1 Forskningsprocessen .....	59
3.1.2 Valet av fallstudieansatsen .....	60
3.1.3 Valda tekniker .....	64
3.2 Pilotfallet som input till analysmodellen .....	66
3.2.1 Studiens analytiska tillvägagångssätt .....	67

4. Metodologiskt bidrag – framtagningen av en elektronisk dagbok.....	71
4.1 Utvecklingen av den elektroniska dagboksrutinen.....	71
4.1.1 Dagboksmetodens kunskapsluckor .....	72
4.1.2 Utvecklingsfas 1 .....	74
4.1.3 Utvecklingsfas 2 .....	80
4.1.4 Utvecklingsfas 3 .....	83
4.1.5 Utvecklingsfas 4 .....	88
4.2 Elektronisk dagbok.....	90
4.2.1 Kopplingen mellan analysmodellen och dagboksfrågorna .....	94
4.3 Analys av dagboksutvecklingen i inkubatorn.....	96
4.3.1 Starten med grupp 1 .....	96
4.3.2 Fortsättningen med grupp 2.....	97
4.3.3 Avslutning med grupp 3.....	99
5. Analyser av projektens beslutsprocesser .....	101
5.1 Den empiriska kontexten.....	101
5.1.1 Lunds affärsinkubatorer .....	102
5.1.2 VentureLab .....	103
5.1.3 Anteckningar under husmötena .....	104
5.2 Fall 1: Projekt Vit .....	107
5.2.1 Beskrivning av grundarnas bakgrund, karaktärsdrag och affärsidé.....	107
5.2.2 Rollistan.....	109
5.2.3 Etableringsprocessen i korthet .....	109
5.2.4 Analys av temat beslutsprocess.....	111
5.2.5 Analys av temat intressenter/marknad .....	114
5.2.6 Analys av temat planering.....	116
5.2.7 Lärande under företagsetableringen .....	120
5.2.8 Grundarnas beslutsprocesser.....	121
5.3 Fall 2: Projekt Röd .....	122
5.3.1 Beskrivning av grundarnas bakgrund, karaktärsdrag och affärsidé.....	122
5.3.2 Rollistan.....	123
5.3.3 Etableringsprocessen i korthet .....	123
5.3.4 Analys av temat beslutsprocess.....	125
5.3.5 Analys av temat intressenter/marknad .....	129
5.3.6 Analys av temat planering.....	130
5.3.7 Lärande under företagsetableringen .....	134
5.3.8 Grundarnas beslutsprocesser.....	135
5.4 Fall 3: Projekt Gul .....	136
5.4.1 Beskrivning av grundarnas bakgrund, karaktärsdrag och affärsidé.....	136
5.4.2 Rollistan.....	138
5.4.3 Etableringsprocessen i korthet .....	139
5.4.4 Analys av temat beslutsprocess.....	141
5.4.5 Analys av temat intressenter/marknad .....	147
5.4.6 Analys av temat planering.....	149
5.4.7 Lärande under företagsetableringen .....	156
5.4.8 Grundarnas beslutsprocesser.....	157
5.5 Fall 4: Projekt Blå .....	158

5.5.1	Beskrivning av grundarnas bakgrund, karaktärsdrag och affärsidé.....	158
5.5.2	Rollistan .....	160
5.5.3	Etableringsprocessen i korthet.....	160
5.5.4	Analys av temat beslutsprocess .....	162
5.5.5	Analys av temat intressenter/marknad .....	170
5.5.6	Analys av temat planering .....	172
5.5.7	Lärande under företagsetableringen.....	177
5.5.8	Grundarnas beslutsprocesser .....	179
5.6	Fall 5: Projekt Orange .....	180
5.6.1	Beskrivning av grundarens bakgrund, karaktärsdrag och affärsidé.....	180
5.6.2	Rollistan .....	181
5.6.3	Etableringsprocessen i korthet.....	181
5.6.4	Analys av temat beslutsprocess .....	182
5.6.5	Analys av temat intressenter/marknad .....	186
5.6.6	Analys av temat planering .....	188
5.6.7	Lärande under företagsetableringen.....	190
5.6.8	Grundarens beslutsprocesser .....	191
5.7	Fall 6: Projekt Grön .....	192
5.7.1	Beskrivning av grundarens bakgrund, karaktärsdrag och affärsidé.....	192
5.7.2	Rollistan .....	193
5.7.3	Etableringsprocessen i korthet.....	194
5.7.4	Analys av temat beslutsprocess .....	195
5.7.5	Analys av temat intressenter/marknad .....	198
5.7.6	Analys av temat planering .....	200
5.7.7	Lärande under företagsetableringen.....	202
5.7.8	Grundarens beslutsprocesser .....	202
5.8	Fall 7: Projekt Brun.....	203
5.8.1	Beskrivning av grundarnas bakgrund, karaktärsdrag och affärsidé.....	203
5.8.2	Rollistan .....	205
5.8.3	Etableringsprocessen i korthet.....	206
5.8.4	Analys av temat beslutsprocess .....	207
5.8.5	Analys av temat intressenter/marknad .....	211
5.8.6	Analys av temat planering .....	213
5.8.7	Lärande under företagsetableringen.....	218
5.8.8	Grundarnas beslutsprocesser .....	220
5.9	Fall 8: Projekt Lila.....	220
5.9.1	Beskrivning av grundarnas bakgrund, karaktärsdrag och affärsidé.....	220
5.9.2	Rollistan .....	222
5.9.3	Etableringsprocessen i korthet.....	224
5.9.4	Analys av temat beslutsprocess .....	225
5.9.5	Analys av temat intressenter/marknad .....	231
5.9.6	Analys av temat planering .....	234
5.9.7	Lärande under företagsetableringen.....	239
5.9.8	Grundarnas beslutsprocesser .....	240
6.	Komparativa analyser av projekten.....	241
6.1	Kritiska faktorer i beslutsprocessen .....	241
6.1.1	Hur de kritiska faktorerna växte fram under analysprocessen.....	242



6.1.2 Den kritiska faktorn prototypen.....	245
6.1.3 Den kritiska faktorn nya affärsmöjligheter.....	247
6.1.4 Den kritiska faktorn parallella processer .....	248
6.1.5 Den kritiska faktorn teamet.....	252
6.2 Sammanfattning .....	256
7. Analyser utifrån causation- och effectuationprocesserna.....	259
7.1 Kritiska faktorer relateras till tidigare forskning.....	259
7.1.1 Prototypen .....	259
7.1.2 Parallella processer.....	263
7.1.3 Teamet.....	265
7.1.4 Pendlingen i cykler mellan causation- och effectuationprocesserna .....	271
7.2 Sammanfattning .....	278
8. Kunskapsbidrag och slutsatser.....	281
8.1 inledning .....	281
8.2 Teoretiska kunskapsbidrag utifrån causation- och effectuationprocesserna.....	281
8.2.1 Teamets pendling i processen .....	282
8.2.2 Bidrag utifrån teamets effectuationprocess.....	288
8.3 Det metodologiska dagboksbidraget .....	290
8.4 Praktiska implikationer vid tillämpningen av elektroniska dagböcker.....	294
8.5 Praktiska implikationer som kan underlätta etableringsprocessen.....	295
8.5.1 Praktiska implikationer utifrån causation- och effectuationprocesserna.....	295
8.6 Den framtida forskningen.....	296
English Summary.....	301
The entrepreneurial journey through decision making processes in team .....	301
Theoretical knowledge gaps .....	301
Methodological knowledge gaps .....	303
Theoretical contributions .....	304
Methodological contributions.....	307
Referenser.....	311
Appendix 1 .....	317
Appendix 2.....	318

# Kapitel 1

## Problematisering av etableringsprocessen

### 1.1 Bakgrund

I flera länder har man genom studier visat att stora etablerade företag inte längre skapar samma antal arbetstillfällen som förut (Lundström, 2003). Själva intresset för entreprenörskap och för processen att skapa nya företag har därför ökat avsevärt. I samband med detta har politiker och beslutsfattare på olika sätt försökt att stimulera ett ökat entreprenörskap för att kunna skapa nya arbetstillfällen (Lundström, 2000).

Det ökade intresset för entreprenörskap har även lett till att man har startat internationella forskningsprojekt. I dag pågår exempelvis två sådana projekt, nämligen Panel Studies of Entrepreneurial Dynamics (PSED) och Global Entrepreneurship Monitor (GEM-projektet). Forskarna inom PSED-projektet följer ett antal grundare i nio olika länder under företagsetableringen, genom telefonintervjuer cirka en gång per halvår. Avsikten är att fånga upp grundarnas olika aktiviteter under etableringsprocessen (Samuelsson, 2004). I GEM-projektet studerar man skillnaderna mellan de entreprenöriella aktiviteterna i olika länder samt hur dessa aktiviteter påverkar landets ekonomiska utveckling, genom telefon- och besöksintervjuer (Reynolds m.fl., 2003).

I projektrapporten (GEM, 2003) deltog 40 länder, inklusive Sverige. GEM-studien visade att det fanns stora skillnader i entreprenöriella aktiviteter mellan länderna. I jämförelse med andra nordiska länder låg Sverige sämst till med en entreprenöriell benägenhet på cirka 4 procent av den vuxna befolkningen (mellan 18 och 64 år). Detta kan exempelvis jämföras med Danmarks 6 procent och Norges 8 procent.

Av Sveriges nystartade företag kunde ungefär tre fjärdedelar betraktas som "möjlighetsbaserad" entreprenöriell aktivitet, medan endast en mindre andel kunde kategoriseras som "nödvändighetsbaserad" aktivitet. Möjlighetsbaserad aktivitet har sin bakgrund i en önskan om att skapa ett nytt företag med fokus på en specifik marknadsmöjlighet, medan den nödvändighetsbaserade aktiviteten har sin bakgrund i bristen på arbetsmöjligheter, vilket leder till att människor startar nya företag utifrån en vilja att skapa arbete åt sig själva (Reynolds m.fl., 2003).

Några orsaker till Sveriges låga entreprenöriella aktivitet kan vara den svaga befolkningstillväxten, underrepresentationen av kvinnor (vilket i sin tur kan bero på att en stor andel kvinnor är verksamma inom den offentliga sektorn), tillgången till entreprenöriell kapacitet (förmåga och motivation att starta företag) samt tillgången till finansiering i de tidiga faserna av företagsetableringen (Delmar och Aronsson, 2000). Som en reaktion på att så få företag startas har man tagit fram ett antal olika stimulansåtgärder, för att kunna stödja utvecklingen av nya företag.

Ett exempel på stimulansåtgärd är satsningar på "inkubatorverksamheter", som stöder grundare bland annat genom att tillhandahålla tjänster och kontorsplatser. Inkubatorer kan existera inom stora företag eller vara knutna till universitet, med placering i så kallade teknikparker (Lindholm Dahlstrand, 2004). När inkubatorer är knutna till universitet är syftet med satsningarna att stödja utvecklingen och tillväxten av nya företag vid våra universitet (Phillips, 2002).

I detta sammanhang vill jag nämna att Lunds universitet har startat en inkubator som heter "VentureLab" och som ingår i min studie. Att studera grundare i en inkubator kan ge upphov till praktiska implikationer som i sin tur kan underlätta etableringsprocessen. Inkubatorn ger även en metodologisk möjlighet att kunna följa grundare dagligen under etableringsprocessen. Bakgrunden till detta är att det finns få modeller och begrepp som beskriver entreprenörers etableringsprocesser i "realtid". I nedanstående avsnitt utvecklar jag därför de teoretiska och metodologiska kunskapsluckor som jag har identifierat inom entreprenörskapsforskningen.

## 1.2 Teoretiska kunskapsluckor

Den tidiga forskningen om entreprenörskap har präglats av ett synsätt som innebär att individen står i fokus (Landström, 2005). Redan i slutet av 1980-talet poängterar Gartner att frågeställningen ”vem är en entreprenör?” är felaktig (Gartner 1988, s 26). I stället skall forskningen kring entreprenörskap fokusera på vad entreprenören gör. Entreprenörskap handlar därför främst om den process som leder till att nya företag skapas. Genom att skifta fokus blir det möjligt för forskare att utveckla modeller eller teorier som kan förklara etableringsprocessen (Bygrave och Hofer, 1991).

Fokuseringen på etableringsprocessen har medfört att företags-etableringen har studerats utifrån ett aktivitetsorienterat synsätt, vilket innebär att man studerar de aktiviteter som entreprenören ägnar sig åt under etableringen. Exempel på sådana aktiviteter är: att identifiera en affärsmöjlighet, att planlägga företaget och att marknadsföra produkten eller tjänsten. Dock har etableringsmodellerna utifrån det aktivitetsorienterade synsättet beskrivit processen som ett antal genomförda aktiviteter som har delats in i bestämda utvecklingsfaser. Synsättet har fått mycket kritik, eftersom det kan medföra en alltför deterministisk syn på företagande (Landström, 2000). I avsnittet nedan utvecklar jag problemen med tidigare etableringsmodeller.

### 1.2.1 Problemen med tidigare etableringsmodeller

Det som är problematiskt med tidigare etableringsmodeller är att det linjära utvecklingsförloppet inte inkluderar några förändringar under företagsetableringen. Tidigare studier har poängterat att etableringsprocessen är komplex, vilket innebär att en grundare inte utför sina aktiviteter i någon bestämd ordningsföljd och att variationen är stor (Aldrich, 1999; Liao och Welsch, 2002). Något annat som är problematiskt är att flertalet av de tidigare modellerna har byggts upp genom retrospektiva studier, såsom tillbakablickande beskrivningar av etableringsprocessen. Detta förhållande har skapat ett behov av modeller som i stället byggs upp genom longitudinella studier av processen (Landström, 2005).

PSED-projektet visar därför att komplexiteten och föränderligheten under etableringsprocessen har medfört att våra kunskaper fortfarande

är begränsade. Vi saknar till exempel fortfarande kunskap om följande: (a) grundare som fullföljer processen och etablerar ett nytt företag, (b) företag som väljer att hoppa av processen och när avhoppet inträffar samt (c) själva etableringsprocessens längd och vilka aktiviteter som har betydelse under denna tidsperiod (Reynolds, 2000).

Ytterligare ett problem med de tidigare aktivitetsorienterade modellerna är att fokuseringen på etableringsprocessen har varit för stark, vilket har medfört att individen inte har fått något större utrymme i modellerna. När individen inte beaktas i studier av entreprenörskap blir det svårt att uppnå kunskaper om processen. Ett annat angreppssätt för att kunna uppnå kunskaper om både individen och etableringsprocessen är att fokusera på grundares beslutsprocesser över tid. Genom att studera individen på detta sätt kan man fånga upp hur han eller hon arbetar och fattar beslut (Landström, 2005). Detta är ett spännande område att utforska ur ett teoretiskt perspektiv, eftersom en fokusering på grundares beslutsprocesser över tid skapar möjligheter att uppnå kunskaper om både individen och processen som kompletterar tidigare aktivitetsorienterade modeller.

Vidare blir det relevant att studera hur grundare i ett "team" fattar beslut i sitt vardagliga arbete under etableringen och det faktum att besluten kanske inte alltid fattas genom ett formellt tillvägagångssätt. Med detta menas att beslut kan vara spontana och formade i ett vardagligt resonemang, snarare än att "klubbas" på formella möten. Mot denna bakgrund blir det angeläget att kunna utveckla ett befintligt ramverk som består av grundares beslutsprocesser under företagsetableringen, som har baserats på retrospektiva studier. När jag sökte efter ett lämpligt ramverk insåg jag dock att grundares beslutsprocesser över tid var ett relativt utforskat område inom entreprenörskapsfältet. Ramverk som består av beslutsprocessen under etableringen är därför något som tillför nya kunskaper till entreprenörskapsforskningen, vilket jag utvecklar nedan.

### 1.2.2 Beslutsprocessens utvecklingspotential

I detta sammanhang är det relevant att lyfta fram Sarasvathys (2001) forskning, eftersom hon har utvecklat en modell som kombinerar både individen och processen under företagsetableringen. Modellen är baserad på erfarna och framgångsrika grundares – så kallade

”expertentreprenörers” – beslutsprocesser. I modellen beskrivs företagsetableringen i form av två olika slags beslutsprocesser, nämligen ”causation” och ”effectuation”. Den främsta skillnaden mellan dessa processer är synen på beslutsfattande. I effectuationprocessen är individens mål föränderliga och hon undersöker marknaden genom att kontakta personer i sitt sociala nätverk. Individen i causationprocessen strävar däremot efter att uppnå ett förutbestämt mål och använder sig under processens gång av mer traditionella marknadsundersökningar.

Sarasvathys modell för beslutsprocesserna under företagsetableringen är intressant och skapar även utvecklingspotential. Denna potential bygger på de teoretiska kunskapsluckor som jag har identifierat i modellen (se nedan). Sarasvathy (2001) betonar också att det är en hel del som återstår för att modellen skall kunna förklara *hur* entreprenörer fattar beslut under företagsetableringen. I avsnittet som följer utvecklar jag därför de teoretiska kunskapsluckorna: att vi har begränsade kunskaper om när eller hur grundare använder beslutsprocesserna under etableringen, att beslutsprocesserna är baserade på retrospektiva studier av framgångsrika och erfarna entreprenörer samt att beslutsprocesserna har studerats utifrån individer som startar företag och inte team som startar företag tillsammans.

### 1.2.3 Teoretiska kunskapsluckor i causation- och effectuationprocesserna

Sarasvathys (2001) modell för beslutsprocesserna omfattar inte den komplexitet och de förändringar som präglar företagsetableringen, vilket främst beror på de tre problem som nämndes ovan. Det första är att vi har begränsade kunskaper om när eller hur grundare använder causationprocessen eller effectuationprocessen under etableringen. Modellen saknar därför en ”balans” mellan beslutsprocesserna, eftersom en grundare kan tillämpa båda processerna under etableringen. I detta sammanhang är det relevant att identifiera olika kritiska faktorer, som påverkar hur beslutsprocessen fortskrider under etableringen. Chandler m.fl. (2007) poängterar också att våra kunskaper är begränsade när det gäller hur processerna causation och effectuation är relaterade till varandra och hur de påverkar företagsetableringen.

Det andra problemet är att beslutsprocesserna bygger på retrospektiva studier av framgångsrika och erfarna entreprenörer, eller så kallade expertentreprenörer. Detta handlar om att man i urvalet enbart har inkluderat erfarna grundare som har överlevt företagsetableringen. Grundare med mindre erfarenhet av företagande har alltså utelämnats, samtidigt som det blir svårt att fånga upp grundarnas "vardagliga" beslutsfattande genom en retrospektiv studie.

Det tredje problemet är att beslutsprocesserna har studerats utifrån en ensam individ som startar företag, och team som startar företag tillsammans har därför inte studerats.

I min realtidsstudie blir det därför betydelsefullt att utveckla Sarasvathys ramverk av beslutsprocesserna under företagsetableringen, eftersom ramverket är baserat på retrospektiva studier. Dock kräver denna utveckling att man tillämpar en elektronisk dagboksmetod, för att på så vis få tillgång till kunskap som inte går att uppnå genom retrospektiva studier och därmed täppa igen de teoretiska kunskapsluckor som jag har identifierat i ramverket. Genom dagboksmetoden kan man fånga upp förändringar som uppstår i processen och grundarnas vardagliga beslutsfattande. Tillvägagångssättet gör det möjligt att utveckla modeller och begrepp som kan öka våra kunskaper om etableringsprocessen och grundarnas beslutsprocesser över tid. Det bör betonas att realtidsstudier går att genomföra med andra metoder och en metod kan vara observation.

### 1.3 Metodologiska kunskapsluckor

I entreprenörskapsforskningen har metoderna som tillämpats ofta varit av tvärsnittsnatur och retrospektiva till sin karaktär (Landström, 2005). Problemet med retrospektiva undersökningar är att urvalet kan bli missvisande, eftersom det kan vara svårt att undersöka företagsstarten för sådana företag som inte har överlevt etableringsprocessen (De Castro m.fl., 1997). Händelserna som leder fram till företagsetableringen undersöks även bakåt i tiden, vilket medför att de individer som skall beskriva händelserna kan ha svårt att minnas detaljer (Landström, 2005).

Under senare år har allt mer sofistikerade undersökningsmetoder börjat användas. PSED-projektet använder sig exempelvis av en händelseorienterad longitudinell ansats, för att kunna följa individerna under företagsetableringen. I studien är kontakterna med respondenterna relativt sporadiska (cirka en gång per halvår) (Samuelsson, 2004). Även om PSED-projektets ansats är av stor betydelse för vår kunskap om etableringsprocessen, bör den kompletteras med mer intensiva studier av processen. För att förstå etableringsprocessen är en god metodstrategi att följa entreprenörer genom intensiva studier. Med en intensivare metod kan man dessutom mer noggrant följa när i processen olika händelser inträffar och vid vilken tidpunkt. Vi kan även få kunskaper om eventuella problem och hinder som kan uppstå under företagsetableringen.

Inom entreprenörskapsfältet betonar man hur viktigt det är att använda sig av både intensivare metoder och longitudinella studier för att utforska komplexiteten i processen. Sådana studier är dock underrepresenterade inom entreprenörskapsforskningen. Vissa frågor ställs därför inte, eller kan helt enkelt inte besvaras när statistiska studier tillämpas. På grund av processens komplexitet kan flera viktiga frågor enbart besvaras genom fallstudier. Entreprenörskapsfältet borde därför förflytta sig från beskrivningar av processen till förklaring och förståelse (Gartner och Birley, 2002). Självklart finns det förklaringar till varför longitudinella studier är så pass ovanliga i entreprenörskapsforskningen. En longitudinell studie är tidskrävande och forskningsdesignen för att bedriva sådana studier måste planeras noggrant (Chandler och Lyon, 2001; Taris, 2000). Ett sätt att longitudinellt studera etableringsprocessen är genom användandet av elektroniska dagböcker. Nedan utvecklar jag behovet av elektroniska dagböcker.

### 1.3.1 Behovet av elektroniska dagböcker

Ett sätt att följa grundare i realtid med intensivare metoder är att utgå från en dagbok. Dagboken är en metod som kan lösa problemet med retrospektiva studier och man kan även följa projekt som inte har överlevt etableringsprocessen. Flera forskare har däremot betonat svagheter med så kallade handskrivna dagböcker, exempelvis Lauritsen m.fl., (2004); Van Tamelen, (2004); Walker m.fl., (2004) och Whalen m.fl., (2004). Några av svagheter handlar om



deltagarnas glömska, deltagarnas osäkra samtycke till att skriva dagbok (att deltagarnas löfte att skriva dagbok är osäkert), den belastande datainsamlingen och svårigheterna med att behandla data konfidentiellt. Bakgrunden till svagheter har att göra med det osäkra samtycke som har visat sig bland de respondenter som har fört manuella dagböcker, vilket i sin tur leder till att dagboksinsamlingen blir osäker. Dessa svagheter har lett till en utveckling av elektroniska dagboksdesigner. Det elektroniska tillvägagångssättet befinner sig dock i en begynnelsefas, där forskarna använder sig av en "handburen dator". Information som samlas in genom den handburna datorn behandlas även statistiskt.

Elektroniska dagböcker löser problemen med handskrivna dagböcker och några av styrkorna med de förstnämnda är: att planeringen av dagboksdesignen förenklas och att deltagarnas samtycke inkluderas även i planeringen, att påminnefunktioner underlättas, att deltagarnas dagboksskrivande förenklas, att lagringen av data i databaser skyddar konfidentiell information och att datainsamlingen inte blir lika betungande för forskarna. På grund av vårt datoriserade samhälle kan det även vara så att deltagarna känner sig mer motiverade att använda en elektronisk dagbok (Laurenceau och Bolger, 2005).

Den dagboksbaserade forskningen har således konstaterat att elektroniska system underlättar dagboksinsamlingen för både respondenterna och forskarna. Våra kunskaper är dock begränsade när det gäller användning av elektroniska system. I avsnittet som följer utvecklar jag därför de metodologiska kunskapsluckorna, vilka är: att utveckla användarvänliga elektroniska dagböcker, att utvärdera effekten av elektroniska dagböcker samt att använda den elektroniska dagboksmetoden inom nya forskningsområden.

### 1.3.2 Behovet av att utveckla användarvänliga dagbokssystem

Ett viktigt, men ofta negligerat område, är att utveckla system med utgångspunkt i användarvänlighet (Palmlad och Tiplady, 2004; Schmier m.fl., 2005). När systemen inte utvecklas med utgångspunkt i användarvänlighet uppstår tre olika problemområden. Det första handlar om att man ignorerar de användare som skall tillämpa systemen

och deras kontext. Utan en förståelse av den undersökta kontexten blir det svårt att utforma dagbokssystemet på ett bra sätt. Det andra handlar om att det är viktigt att utvärdera användarvänligheten när det elektroniska dagbokssystemet är färdigutvecklat, eftersom det annars blir svårt att få användarna att tillämpa systemet. Slutligen är det viktigt att de analytiska metoder som skall tillämpas i studien anpassas till det utvecklade elektroniska systemet. Utan en sådan anpassning blir det svårt att analysera det omfattande dagboksmaterialet (Schmier m.fl., 2005).

Våra kunskaper är begränsade även när det gäller den effekt själva dagboksifyllandet har på deltagarna och deras svar i dagboken (Bolger m.fl., 2003). Datakvaliteten blir därför ett viktigt område att undersöka för framtida studier som använder sig av dagliga elektroniska dagböcker. En annan viktig fråga är hur varierande påminnelse-system påverkar deltagarnas dagliga dagboksskrivande (Palermo m.fl., 2004). Inom områdena hälsa och socialpsykologisk forskning har elektroniska dagboksstudier främst behandlats statistiskt. Det är emellertid få fallstudier som genomförts med elektroniska dagböcker och fallstudier kan därför erbjuda unika insikter och ökade möjligheter inom hälsoforskningen (Milligan m.fl., 2005).

Av ovanstående har det framgått att det finns ett tydligt behov både av ”utvärderande” studier och av att utveckla ”användarvänliga” elektroniska dagböcker. Utvecklingen av dagbokssystemen kräver att användarna integreras. Frågeställningar som är viktiga för att kunna skapa användarvänlighet är följande: Är användarna kapabla att använda systemet? Hur mycket träning och stöd behöver användarna för att kunna komma igång med systemet (Palmblad och Tiplady, 2004)? Elektroniska dagböcker har främst tillämpats inom områdena hälsa och socialpsykologisk forskning. Det finns därför ett behov av fler studier som utreder hur man kan använda sig av elektroniska dagböcker i en vidare utsträckning inom andra forskningsområden (Bolger m.fl., 2003). I entreprenörskapsforskningen har så vitt jag vet inga studier använt sig av elektroniska dagböcker. Detta innebär att jag genom denna studie försöker mig på något helt nytt och genom erfarenhet utvecklar en användarvänlig dagbok inom ett nytt forskningsområde.

I nästa avsnitt beskriver jag studiens syften och illustrerar de forskningsfrågor som baseras på teoretiska samt metodologiska kunskapsluckor i studien.

## 1.4 Studiens syften och bidrag

Nedan illustreras en sammanfattande figur av de teoretiska och metodologiska kunskapsluckorna samt forskningsfrågorna i studien.

	Teoretiskt	Metodologiskt
<b>Kunskapsluckor</b>	Den begränsade förståelsen för beslutsprocessen under företagsetableringen medför behov av nya begrepp och modeller.	Processens komplexitet skapar ett behov av att utveckla en intensivare datainsamlingsmetod, som gör det möjligt att studera grundares företagsetablering i realtid.
<b>Forskningsfrågor</b>	Hur utvecklas nya affärsidéer över tid till kommersiella företag?  Hur ser beslutsprocessen ut under företagsetableringen?	Hur skapas en användarvänlig och tillförlitlig elektronisk dagboksrutin för grundare i realtid?  Vilka utvärderande och användarvänliga erfarenheter behövs för att kunna uppnå användarvänlighet och tillförlitliga dagbokssvar?

Figur 1.1 Sammanfattning av teoretiska och metodologiska kunskapsluckor och forskningsfrågor.

När det gäller den teoretiska kunskapsluckan och dess forskningsfrågor har utgångspunkten varit att försöka skapa frågor som kan förtydliga grundares beslutsprocesser under företagsetableringen. Våra kunskaper om etableringsprocessen är fortfarande begränsade, vilket beror på processens komplexitet. Det finns därför ett behov av nya begrepp och modeller som kan öka våra kunskaper på detta område.

Beträffande den metodologiska kunskapsluckan och dess forskningsfrågor skapar etableringsprocessens komplexitet ett behov av en datainsamlingsmetod i realtid. *Tiden* är central för att kunna uppnå ökade kunskaper om processen. Det blir därför angeläget att utveckla en elektronisk dagboksrutin, som kan följa grundare genom deras etableringsprocess i realtid. Vi har fortfarande begränsade kunskaper om utvecklingen av användarvänliga elektroniska dagboksinsamlings-

system och detta gäller även utvärderande erfarenheter under den tid då den elektroniska dagboksrutinen utvecklas och tillämpas av användarna. Forskningsfrågorna har därför formulerats utifrån kraven på användarvänlighet och utvärdering av erfarenheter under utvecklingen och användningen av den elektroniska dagboksrutinen.

Från denna problembakgrund utmynnar studiens två syften.

*Det första syftet är: att utveckla begrepp för och modeller av etableringsprocessen som bygger på studier av grundares beslutsprocesser i realtid.*

*Det andra syftet är: att utveckla en användarvänlig dagboksmetod för att på ett intensivt och longitudinellt sätt studera etableringsprocessen i realtid.*

#### 1.4.1 Studiens bidrag

Min målsättning är att utveckla Sarasvathys (2001) causationprocess och effectuationprocess, för att kunna beskriva och analysera tillämpningen av processerna under företagsetableringen. Genom de modeller och begrepp som utvecklas i studien förbättras våra kunskaper om hur grundare fattar beslut under företagsetableringen och om hur det är att starta företag.

Den elektroniska dagboksrutinen utvecklas tillsammans med grundarna i inkubatorn VentureLab vid Lunds universitet. Avsikten är att utveckla kunskaper kring användarvänliga elektroniska dagboksrutiner. Forskningsdesignen medför att det empiriska materialet blir unikt, eftersom det utgörs av de dagliga händelserna under de olika projektens etableringsprocesser.

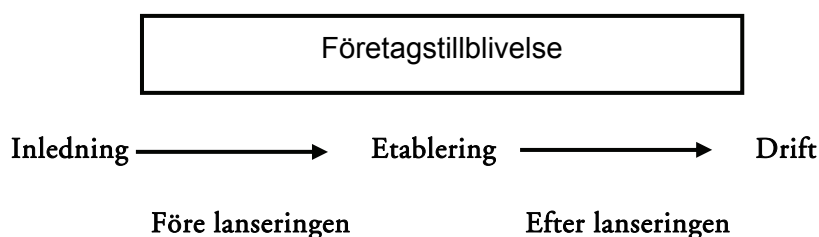
Min förhoppning är att den utvecklade dagboksmetoden för datainsamlingen skall leda till fördjupade kunskaper som kan underlätta för andra forskare som vill tillämpa denna metod i sin forskning. Jag hoppas också att dagboksmetoden samt de begrepp och modeller jag har utvecklat skall kunna tillämpas på entreprenörskapsutbildningar. I nästa avsnitt presenteras den definition av entreprenörskapsbegreppet som jag har valt.

## 1.5 Min definition av entreprenörskapsbegreppet

I entreprenörskapslitteraturen finns en mängd olika definitioner av entreprenörskapsbegreppet och definitionerna är inte helt entydiga. Flera entreprenörskapsforskare har betonat hur otydliga definitionerna är och vilka svårigheter som är förenade med att skapa en gemensam definition av entreprenörskapsbegreppet. En anledning till svårigheten kan bero på att entreprenörskapsforskningen bedrivs inom en rad olika vetenskapliga discipliner, exempelvis psykologi, organisationsbeteende, företagsekonomi, interorganisationsteori, sociologi, socialantropologi och nationalekonomi. Den multidisciplinära karaktären innebär att forskningens analysnivå, fokus och frågeställningar skiljer sig åt. (Se till exempel Landström, 2000, för mer information om vad de multidisciplinära definitionerna innefattar).

Den oklara definitionen av entreprenörskap och kritiken mot den individfokuserade definitionen har lett till att forskare försöker avgränsa forskningsfältet på olika sätt. Ett exempel på en sådan avgränsning är att fokusera på "företagstillblivelse". Min utgångspunkt har varit att välja en definition som utgår från både individen och processen, eftersom det är detta studien handlar om. Nedan beskriver jag därför fokuseringen på företagstillblivelse, processorienterade definitioner och betoningen av individen.

Begreppet företagstillblivelse ("organizational emergence") har utvecklats för att ge en bild av hur ett företag skapas. Figuren nedan visar att företagstillblivelse inträffar innan företaget existerar. Det är en process som fokuserar på de aktiviteter som gör det möjligt för en individ att skapa ett företag. Företag kan dessutom skapas i olika kontexter, exempelvis inom etablerade företag, som en oberoende verksamhet eller mellan företag. Oavsett vilken kontext som studeras involverar företagstillblivelse skapandet av nya företag (Gartner, 1993).



Figur 1.2 Företagstillblivelseprocessen (källa: bearbetning av Gartner, 1993).

Utifrån sin fokusering på etableringsprocessen definierar Bygrave och Hofer (1991) entreprenörskap på följande sätt:

- 1) En entreprenöriell händelse innebär att man skapar ett nytt företag i syfte att förverkliga en affärsmöjlighet.
- 2) Etableringsprocessen innefattar alla aktiviteter och handlingar som är förknippade med upptäckter av affärsmöjligheter och skapandet av ett företag i syfte att förverkliga dessa möjligheter.

Inom entreprenörskapsforskningen har man åter börjat fokusera på individen och ett viktigt forskningsområde blir därför individens etableringsprocess (Landström, 2005). Med tanke på att studien är inriktad på grundares etableringsprocesser har jag valt en definition som fokuserar på både individen och processen. Min definition av entreprenörskapsbegreppet i denna studie kan därför formuleras så här:

*Grundares utveckling av nya affärsidéer under etableringsprocessen, som antingen leder till avhopp eller fullföljd etablering av ett företag.*

Jag har dessutom medvetet valt att definiera verksamheterna inom VentureLab som ”projekt”. Anledningen till detta är att grundarna befinner sig i ett tidigt skede av företagsetableringen och att det är under tiden i inkubatorn som projekten kan utvecklas till kommersiella företag. I nästa avsnitt skildrar jag avgränsningen av processen i studien.

## 1.6 Avgränsning av processen

Entreprenörskapsforskare har poängterat att framtida studier bör fokusera mer på specifika kategorier av entreprenörer i deras specifika kontext. En sådan avgränsning ger ökade kunskaper om den valda gruppen av entreprenörer och den process som genereras inom den specifika organisatoriska kontexten (Ucbasaran m.fl., 2001). Enligt min uppfattning utgör en inkubatorverksamhet en sådan specifik organisatorisk kontext. Inkubatorn skapar på så sätt en metodologisk möjlighet att avgränsa den valda gruppen av entreprenörer.

I studier av företagsetableringen kan det däremot bli problematiskt att avgränsa processen. Bakgrunden till dessa svårigheter har att göra med följande fråga: När inleds etableringsprocessen och när kan man anse

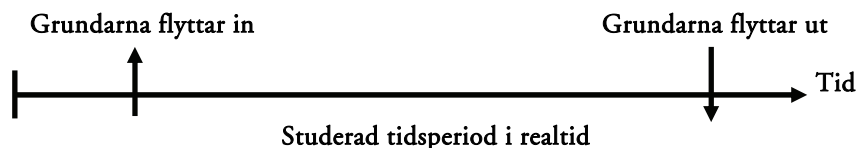
den vara avslutad (Lundström, 1996)? Den ovisshet som präglar etableringens inledning och avslutning har gjort det svårt att avgränsa processen, eftersom studien fokuserar på grundarens etableringsprocesser över tid i en inkubator.

Det finns olika sätt att beskriva när processen inleds och ett sådant är att den inleds när individen upptäcker en möjlighet och en affärsidé som skall täcka ett marknadsbehov. När grundarna anländer till inkubatorn är etableringsprocessen redan påbörjad, eftersom affärsidéerna ofta är upptäckta. Grundarna befinner sig dock i en tidig fas av företagsetableringen. Studien inleds därför när grundarna flyttar in i inkubatorn. Genom en inledande intervju får grundarna berätta hur det gick till när affärsidén upptäcktes och vad det var som gjorde att etableringsprocessen kom igång. På så sätt fångas den inledande tiden upp och bakgrunden till etableringen redogörs retrospektivt.

Även etableringsprocessens slutpunkt är problematisk. När är egentligen ett företag etablerat? Ett exempel på en slutpunkt i processen kan vara den första försäljningen. När denna äger rum kan däremot variera en hel del mellan olika företag. Med tanke på svårigheten med att exakt försöka ange etableringsprocessens inledning och avslutning finns det anledning att enbart fokusera på den process som genereras inom VentureLab.

I studien har därför etableringsprocessen avgränsats till den process som grundarna genererar under tidsperioden i inkubatorn, vilken varar i genomsnitt ett år. Under denna tidsperiod studeras grundarnas etableringsprocesser i realtid, genom den utvecklade dagboksrutinen. Nedanstående modell visar avgränsningen av processen i denna studie.

Grundarnas etableringsprocesser under tidsperioden i inkubatorn



Figur 1.3 Studiens avgränsning av processen.

## 1.7 Avhandlingens struktur

I kapitel 2 beskrivs två olika typer av beslutsprocesser inom beslutsteorin. Den första processtypen representerar en viss slutenhet med klara målsättningar, medan den andra karakteriseras av inläring, osäkerhet och utveckling. Teorin om beslutsprocesser har legat till grund för Sarasvathys modell, som i sin tur är applicerbar inom entreprenörskapsfältet. Mitt val att utveckla Sarasvathys modell har gjort att jag ägnar ett helt avsnitt åt att illustrera de beslutsmodeller som Sarasvathy har utvecklat, nämligen causation- och effectuationprocesserna. Avsnittet rundas av med mina reflektioner över Sarasvathys resonemang. Kapitlet utmynnar i min utveckling av en analysmodell, utifrån ett pilotfall i inkubatorn och Sarasvathys resonemang.

I kapitel 3 utvecklar jag min forskningsprocess och forskningsmetod i avhandlingen. Jag redogör för valet av fallstudieansatsen, liksom för mina reflektioner över denna, samt för hur inkubatorn kontexten påverkar studien. Jag gör också en diskussion om valda tekniker inom fallstudier. Kapitlet avslutas med en presentation av studiens analytiska tillvägagångssätt och en tidsaxel för utvecklingen av analysmodellen presenteras.

I kapitel 4 illustreras det metodologiska dagboksbidraget, som består av min framtagning av en elektronisk dagboksrutin i realtid. I kapitlet åskådliggör jag fyra utvecklingsfaser av dagboksrutinen tillsammans med grundarna i inkubatorn. Dessutom redovisar jag kopplingen mellan analysmodellen och dagboksfrågorna. Kapitlet avslutas med en analys utifrån utvärderande och användarvänliga erfarenheter genom tre olika grupper av grundare som har deltagit i dagboksutvecklingen.

I kapitel 5 beskrivs den miljö som omger grundarna i inkubatorn, vilken främst utgörs av Lunds universitet och forskningsparken Ideon. Jag ger också en beskrivning av inkubatorn VentureLab och av mina observationer från inkubatorns husmöten, genom de anteckningar jag förde under dessa. I kapitlet presenteras sedan analyserna av de 8 projekten i inkubatorn, utifrån grundarnas beslutsprocesser. Analyserna av projekten baseras på grundarnas dagliga dagboksanteckningar, vilka gjordes i enlighet med den dagboksrutin som utvecklats i studien. Analysen följer även den utvecklade analysmodellen.



I kapitel 6 presenteras mina komparativa analyser av projektens beslutsprocesser under företagsetableringen, vilka utmynnade i fyra kritiska faktorer: prototypen, nya affärsmöjligheter, parallella processer och teamet. I kapitlet framgår hur de fyra kritiska faktorerna påverkade hur beslutsprocessen fortskred under företagsetableringen.

I kapitel 7 sätts resultaten från kapitel 6 i relation till den tidigare forskningen utifrån mina fyra kritiska faktorer, vilka påverkade hur beslutsprocessen fortskred under företagsetableringen. De fyra kritiska faktorernas relation till den tidigare forskningen analyseras utifrån causation- och effectuationprocesserna. Resultaten i kapitel 7 utmynnar i en presentation av de modeller och begrepp jag har utvecklat för att illustrera beslutsprocessen under företagsetableringen. Modellerna och begreppen relateras till Sarasvathys resonemang i detta avsnitt.

I kapitel 8 presenterar jag studiens kunskapsbidrag och slutsatser. I detta avslutande kapitel ingår även praktiska implikationer och förslag till framtida forskning.

# Kapitel 2

## Beslutsfattande och beslutsprocesser

### 2.1 Inledning

Organisationsteorins beskrivning av beslutsprocessen har utgjort en grund för Sarasvathys utveckling av sina processmodeller i form av causation- och effectuationprocesserna. Beslutsteorin, som är en del av organisationsteorin, bygger på en tradition som innebär att två olika typer av beslutsprocesser dominerar. Syftet med kapitlets inledande avsnitt är därför att beskriva och analysera hur de två olika beslutsprocesserna har vuxit fram. Det inledande avsnittet avslutas med en modell som visar hur jag har delat in beslutsprocesserna i två olika ”processtyper”.

Den första processtypen representerar en viss slutenhet med klara målsättningar, medan den andra karakteriseras av osäkerhet, inläring och erfarenhet samt förändring och utveckling. Kapitlet utmynnar i en diskussion om mitt val att applicera Sarasvathys teori om beslutsprocesser i studien. Detta medför att ett avsnitt enbart ägnas åt de modeller och begrepp som rör beslutsprocessen under företagsetableringen som Sarasvathy använder sig av. I avsnittet beskriver jag även mina egna reflektioner över Sarasvathys resonemang, med fokus på styrkor och svagheter. I kapitlets avslutande del utvecklar jag en analysmodell med utgångspunkt i mina empiriska studier av grundarnas dagböcker samt Sarasvathys resonemang.

### 2.2 Beslutsfattande och rationalitetens gränser

Rationalitetens gränser uppmärksammades främst av Herbert Simon som tillsammans med kollegorna James March och Richard Cyert skapade Carnegie Tech-skolan. Genom denna skolas insatser formades

en mer realistisk bild av individers beslutsfattande i organisationer (March och Simon, 1958), och nedan beskriver jag bakgrunden till denna utveckling.

I den så kallade klassiska ekonomiska teorin beskrivs den ekonomiska miljö som omger företaget som oföränderlig och den uppfattas därför som perfekt. I denna miljö antas individer fatta rationella beslut och besluten karakteriseras som välbetänkta. I själva verket är den miljö som omger företaget svår att bedöma, vilket beror på dess föränderliga karaktär. Mot denna bakgrund har modellerna för det rationella beteendet blivit relativt förenklade, och beslutsprocessens komplexitet har inte fått något utrymme (March och Simon, 1958).

March och Simon (1958) beskriver därför några av svårigheterna med de modeller som illustrerar den rationella individen. Dessa modeller utgår från: (a) att den rationella individen gör optimala val i en klart definierad miljö, (b) att alla alternativ är givna i en valsituation (modellerna beskriver alltså inte hur man har kommit fram till alternativen), (c) att beslutsfattaren har fullständig kunskap om konsekvenserna av varje alternativ, och (d) att den rationella individen har fullständig användning för konsekvenserna av varje alternativ. Synsättet skapar därmed en idealbild av beslutsprocessen och rationalitetens fullkomlighet. I det verkliga livet är individers beslut av olika skäl begränsat rationella och beslutsprocessens komplexitet medför att fullständig kunskap är svår att uppnå (March och Simon, 1958).

Det var främst genom Simon (1945) som individers begränsade rationalitet vid beslutsfattande uppmärksammades. Simon utvidgar perspektivet i beslutsprocessen genom att beskriva den med utgångspunkt i vilka medel som är lämpliga för att kunna uppnå vissa mål. Enligt Simon väljer man de medel som är lämpligast i beslutsprocessen, för att kunna uppnå de önskade målen. Emellertid är de önskade målen enbart medel för att kunna uppnå mer slutgiltiga mål i organisationen. Synsättet innebär en föreställning om en så kallad hierarki av mål och så kallade medel-mål-relationer. Dock är det svårt för individer och organisationer att uppnå fullständig kontroll över sitt beteende med hjälp av medel-mål-relationerna. Anledningen till detta är att individer inte kan uppnå fullständig rationalitet i sitt beteende. Mängden av alternativ är så stor och den information som behövs för att bedöma alternativen så oerhört omfattande. Fullständig rationalitet

förutsätter kunskap om de exakta konsekvenserna av ett visst val. I det verkliga livet har människor enbart begränsad kunskap om de eventuella konsekvenserna av sina val. Den fullständiga rationaliteten begränsas därmed till följd av bristande kunskap.

Simon (1959) utmanar även den klassiska ekonomiska teorins beskrivning av företaget, som säger att individens mål enbart utgörs av vinstmaximering. Simon inför därför ett psykologiskt perspektiv, som skall leda till en ökad förståelse för det individuella beteendet vid beslutsfattande. Utifrån det psykologiska perspektivet beskrivs individens målsättning i stället som "individens önskningar". Individens önskningar förändras även över tid, beroende på de erfarenheter som han eller hon får och den osäkerhet som råder vid beslutsfattande.

Simon (1959) förklarar att den ekonomiska miljö som omger företaget är komplex och därför förändras i snabb takt, medan den klassiska ekonomiska teorin ser miljön som given och utgår från att nästa period kommer att bli som den föregående. Modeller som utgår utifrån att företagets målsättning består av vinstmaximering är inte lika omfattande som de modeller som tar hänsyn till att företagets målsättning består av individens önskningar. Simon poängterar även att det finns empiriska bevis för att affärsmålen fastställs av individens önskningar. Individer med en sådan målsättning lär sig av sina tidigare val. Det innebär att man utvärderar tidigare val som lett till framgång och sådana val som blivit mindre framgångsrika. Det handlar om en process där individen inhämtar information och lär sig av sina tidigare erfarenheter (Simon, 1959).

Beträffande framtidens oförutsägbara karaktär hävdar March (1978) att det rationella beslutsfattandet leder till två olika slags gissningar om framtiden: gissningar om nuvarande handlingars framtida konsekvenser samt gissningar om hur dessa handlingars framtida konsekvenser skall prioriteras. Det handlar om att försöka föreställa sig vad som kommer att inträffa i framtiden, vilket är ett resultat av våra handlingar, och om att utvärdera dessa handlingar. March förklarar att sådana förutsägelser av aktuella beslut ofta leder till felbedömningar. Bakgrunden till detta är att de rationella teorierna utgår från att framtiden präglas av oföränderlighet och stabilitet.

Ett annat perspektiv i detta sammanhang är inslaget av "lekfullhet" i beslutsfattandet. March (1988) poängterar att det rationella beslutsfattandet bör kompletteras med lekfullhet för att intressanta mål skall kunna utvecklas. Enligt March är målen i beslutsmodellerna enligt den klassiska ekonomiska teorin förutbestämda. Individer eller organisationer handlar i enlighet med dessa mål och utifrån den information som finns tillgänglig väljer man de alternativ som är mest attraktiva i förhållande till de förutbestämda målen. Den rationella tekniken för beslutsfattande förkastar på så sätt två andra valprocedurer: (a) den intuitiva processen, som innebär att individer fattar beslut utan att riktigt förstå varför, och (b) den process som bygger på tradition och tro, som innebär att individer fattar beslut i enlighet med den tradition som råder i deras omgivning.

March (1988) hävdar därför att själva den beskrivning som går ut på att målen sätts upp först och att individerna sedan handlar i enlighet med dem är felaktig. Han menar i stället att målen kommer att förändras över tid och att individernas valmöjligheter i lika hög utsträckning är en process för att kunna upptäcka mål som för att handla i enlighet med dem. Ett strikt förhållningssätt till mål och rationalitet begränsar möjligheterna att upptäcka nya mål. Det handlar om att kunna tillåta sig att vara oförnuftig och om att ge utrymme åt lekfullheten, i stället för att enbart följa regler. Ett sådant beteende främjar utvecklingen av nya mål, där handlandet blir ett sätt att skapa sådana mål. Inslaget av lekfullhet skapar därmed utrymme för att kunna experimentera med alternativa idéer till möjliga mål. Det lekfulla tillvägagångssättet leder till att individer använder sin intuition för att finna möjliga handlingar som ligger utanför de gängse. Det kan även vara användbart att glömma bort tidigare handlingar och i stället handla på ett annat sätt än tidigare. Med detta menas att vi inte behöver handla på samma sätt som tidigare, utan i stället bör handla oförnuftigt. Våra erfarenheter kan även förändras retrospektivt, genom att vi experimenterar med dessa erfarenheter och andra alternativ. Dessa tekniker främjar förändringar inom de gällande principerna för beslut i organisationer (March, 1988).

I ovanstående avsnitt har jag försökt visa att rationalitetens gränser leder till att lärande blir en viktig del i beslutsprocessen, för att kunna uppnå nya kunskaper. I nästa avsnitt skildrar jag därför beslutsfattandet utifrån

ett perspektiv som bygger på lärande och individers begränsningar när det gäller inläring under beslutsprocessen.

## 2.3 Beslutsfattande baserat på lärande

Att lära sig av sina tidigare erfarenheter i organisationen är viktigt för att kunna fördela resurserna i organisationen på ett rimligt sätt. Det innebär att erfarenheter tillvaratas och kunskap ackumuleras över tid. Den ackumulerade kunskapen underlättar i sin tur själva beslutsprocessen i organisationen. Enligt March (1991) utgörs det organisatoriska lärandet av ett samspel mellan att experimentera med möjligheter och att exploatera dessa möjligheter. Själva experimenteringen handlar om sökande, risktagande, lekfullhet, flexibilitet, upptäckt och innovation. Att experimentera med nya möjligheter ger dock ofta resultat som är osäkra och avlägsna i tiden. Exploatering av tidigare möjligheter handlar däremot om förfining, produktion, effektivitet, genomförande och verkställande. Detta medför ofta att resultaten blir mer säkra, ligger nära i tiden och är förutsägbara.

March förklarar även att organisationers lärande är beroende av att man både experimenterar med och exploaterar möjligheter. Detta beror på att organisationer som enbart experimenterar med nya möjligheter och tillämpar för många outvecklade idéer har svårt att skapa särpräglad kompetens. Samtidigt fastnar de organisationer som enbart exploaterar äldre möjligheter och utesluter nya i ett stabilt jämviktstillstånd. Av detta följer att beslutsfattandet i organisationer borde sträva efter att upprätthålla en rimlig balans mellan att experimentera och exploatera. March menar att en sådan balans är en grundläggande faktor för en organisations överlevnad och välstånd. Dock är denna balans svår att uppnå, vilket beror på organisationers begränsade resurser. Valen bygger därför ofta på beräknade resultat av alternativa investeringar och konkurrensstrategier. Valen kan även vara underförstådda och påverkas av vanor och traditioner inom den specifika organisationen. Vad man väljer kan dessutom bero på förändringar som inträffar i miljön och god tajming.

Genom att lära sig av sina tidigare erfarenheter kan organisationer fördela resurser på ett bättre sätt mellan experimentering med och exploatering av möjligheter. Detta innebär att kunskapen i

organisationen ackumuleras över tid och att inläringen tillvaratas. Dessutom blir det betydelsefullt att utnyttja sina sociala nätverk och interagera med andra för att erhålla nya kunskaper. Informationsutbyten och samarbeten med andra organisationer bidrar till denna kunskapsutveckling. När det gäller inläringen i organisationer visar March att en snabb sådan inte är att föredra. Den långsamma inläringen ger i stället större utrymme för att experimentera med nya möjligheter, något som skapar en balans när det gäller utvecklingen av specialkompetens. March förklarar dock att kunskapen om konkurrensfördelar är komplicerad, vilket gör det svårt för organisationer att bedöma vad som är en lämplig balans mellan experimentering med och exploatering av möjligheter (March, 1991). Själva förutsättningen för att ett företag skall kunna bli framgångsrikt handlar ofta om de kunskaper man utvecklar under processens gång. Bakgrunden till detta är att framtiden är så pass oförutsägbar och att det därför är svårt att agera på ett rationellt sätt.

Enligt Mintzberg (1991) startar företagare ofta sina verksamheter utifrån det rationella synsättet. Däremot överger de detta synsätt relativt tidigt i processen, eftersom det inte kan leda dem till någon framgång. I stället betonar Mintzberg att företagare som lyckas har en arbetsam inlärningsprocess bakom sig. Att förutse framtiden och agera rationellt är en svår uppgift med tanke på den komplicerade omvärld som omger företagarna. På grund av detta är det möjligt att företagare som går framåt i processen blir beroende av den inläring som utvecklas vid sidan om den genomtänkta planeringen. Att upptäcka möjligheter handlar ofta om en kreativ process inom vilken det inte existerar några "formella analyser". I stället kräver den fler så kallade "informella analyser". I detta sammanhang blir det betydelsefullt att tillåta sig att pröva sig fram och lära sig av sina erfarenheter.

När det gäller inläringen under processens gång blir det även betydelsefullt att utvärdera sina handlingar retrospektivt, vilket får till resultat att nya erfarenheter skapas. Weick (1999) lyfter därför fram det faktum att individer i organisationer i högre grad ägnar sig åt att bedöma betydelsen av sina handlingar retrospektivt än att handla i enlighet med förutbestämde mål. Individerna går därmed framåt i beslutsprocessen genom sina handlingar, och utvärderar dessa retrospektivt. Detta kan beskrivas som en icke-linjär process, där nya

erfarenheter skapas genom att man utvärderar händelserna retrospektivt. I dessa processer blir reflektion och lärande en betydelsefull del, och det skapas på så sätt en förståelse för de utförda handlingarna. I nästa avsnitt skildras betydelsen av handlingar i beslutsprocessen och parallella beslutsprocesser.

## 2.4 Handlingar och parallella beslutsprocesser

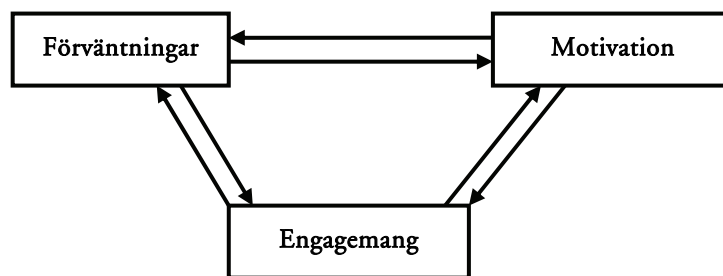
Weick (1979) beskriver individers handlingar som en aktiv process, där interaktionen mellan de involverade aktörerna är en betydelsefull del. Beslutsfattarna väljer inte bara olika alternativ, utan påverkar också den omgivande miljön genom sina handlingar. Weick beskriver en logik som innebär att beslutsfattarna kan påverka sin miljö, vilken skiljer sig från den logik som säger att beslutsfattarna anpassar sig till miljöns villkor. Eftersom beslutsfattarna kan påverka sin miljö blir inslaget av osäkerhet betydelsefullt för organisationers överlevnad. Det handlar därför om att bibehålla en rimlig balans mellan flexibilitet och stabilitet i organisationen.

Inslaget av osäkerhet inför framtiden gör det även svårt för organisationer att förutbestämma några gemensamma mål. Weick (1979) argumenterar därför för att individer handlar först, och därefter anpassar sina mål efter dessa handlingar. Detta beror på att handlingar blir påtagliga först när de är avslutade (Weick, 1995). Weick (1979) förklarar även att beslutsprocesser ofta karakteriseras av att medlemmarna har olika målsättningar med att delta i processen. De olika målsättningarna beror på medlemmarnas olika intressen och på att de vill åstadkomma olika saker. Medlemmarnas gemensamma handlingar blir därför avgörande för att några av dessa mål skall kunna uppnås. Weick (1979) menar på grund av detta att det inte är de gemensamma målen som är en nödvändig förutsättning för ett gemensamt agerande, utan i stället medlemmarnas gemensamma handlingar.

Att gemensamma handlingar är en betydelsefull del i beslutsprocessen är även något som Brunsson (1985) argumenterar för. Brunsson hävdar att beslutsfattandet i organisationer handlar om att initiera och åstadkomma handling, snarare än om att välja mellan olika alternativ. Brunsson har därför utvecklat en modell som beskriver villkoren för att



handlingar skall kunna genomföras i organisationer. Enligt modellen utförs de organisatoriska handlingarna när de inblandade aktörerna uppnår ett samarbete och när handlingarna har stöd bland aktörerna i organisationen. Därmed baseras den organisatoriska handlingen på ett inbördes förhållande mellan tre villkor: motivation, förväntningar och engagemang. Dessa villkor innebär att handlingen skall uppfattas som rätt av de involverade aktörerna och att organisationen kan hantera denna handling. Aktörerna skall även vara motiverade, ha höga förväntningar på resultatet av sina insatser samt vara engagerade. När dessa villkor är uppfyllda kommer aktörerna att vilja delta i organisationens handlingar. I figuren nedan illustreras det inbördes förhållandet mellan de tre villkoren för att åstadkomma handling i organisationer.



Figur 2.2 Det inbördes förhållandet mellan de tre villkoren för organisatorisk handling (källa: Brunsson, 1985, s. 176).

I avsnittet nedan presenteras två författare som studerat beslutsprocessen utifrån en annan kontext än min studie. Författarnas studier har varit användbara i min studie eftersom författarna lyfter fram att det förekommer parallella processer i beslutsprocessen.

I Sahlin-Anderssons (1986) studie av kommunala investeringsprojekt var själva anpassningen av aktörernas intressen betydelsefullt, och medförde att aktörerna engagerade sig för projektet. Detta ligger i linje med Brunsson (1985) och betydelsen av aktörernas engagemang och motivation för att kunna åstadkomma handling. Däremot visade studien hur komplex beslutsprocessen är, genom att tre parallella delprocesser verkade för att projekten skulle kunna genomföras. Dessa delprocesser – som löpte relativt fristående från varandra – var konkretisering, integrering och associering. De beskrivs nedan.

- I *konkretiseringsprocessens* inledning var målen oklara och handlingsutrymmet stort. Ett sätt att snäva in processen var

genom att definiera projektet i lösningstermer snarare än i problemtermer. Att betona den grundläggande idén var ett sätt att begränsa antalet alternativ i processen. Processen snävades också in genom den rådande tidspressen och inget utrymme gavs därmed för omfattande utredningar. Processen krävde i och med detta en gränsdragning och en viss slutenhet.

- I *integreringsprocessen* anpassades de olika aktörernas intressen och aktörerna integrerades i projektet. Anpassningen av intressen medförde även att aktörerna engagerade sig för projektet, och deras engagemang var centralt för projektets genomförande. Denna process krävde en öppenhet gentemot olika intressen inom projektet.
- I *associeringsprocessen* behandlades investeringarna som avskilda projekt, avskärmade från andra samtida händelser. Resursmöjligheterna utgjordes av olika alternativ, där aktörerna valde att binda upp sig till något eller några alternativ. Projektets bindning till resurser ledde till att det förknippades med ett organisatoriskt sammanhang. Denna process krävde en öppenhet gentemot miljön och en anpassning till de krav som denna miljö ställde.

De tre parallella delprocesserna i projektets beslutsprocesser var därmed ömsesidigt beroende av varandra för att projektet skulle vara möjligt att genomföra. Om någon av dem hindrades skulle projektet alltså inte kunna genomföras (Sahlin-Andersson, 1986).

Även Jacobsson (1987) betonar beslutsprocessens komplexitet och det faktum att den hanteras genom parallella processer. I sin beskrivning av Stockholm stads köp av ett koleldat kraftvärmeverk ställs motstridiga intressen mot varandra. Studien visar att hanteringen av dessa olika intressen utvecklades genom tre parallella processer: en energipolitisk, en miljöpolitisk och en teknisk. Förändringar växte därmed fram inom olika och relativt separerade processer. Enligt Jacobsson var företaget den organisation som enklast kunde lära sig att agera i parallella processer, och detta var något som berodde på dess helhetsuppfattning (Jacobsson, 1987). Jacobssons studie är intressant, eftersom den betonar att komplexiteten i beslutsprocessen kan hanteras genom parallella processer och att företaget är den organisation som har lättast för att lära sig att agera på det här sättet. Detta är relevant för

entreprenörskapsområdet och vår kunskap om företagsetableringens beslutsprocess.

### 2.4.1 Soptunnemodellen

Att beslutsprocessen är komplex framkommer även i den ”soptunnemodell” som presenteras av Cohen m.fl. (1972). Denna visar att beslutsfattandet inte bara handlar om problemlösning. I denna modell beskrivs beslutsprocessen som en soptunna i vilken deltagarna tömmer problem och lösningar vid de olika valtillfällena. Beslut är därmed ett resultat av fyra relativt oberoende strömmar: problem, lösningar, valtillfällen och deltagare. Nedan beskrivs dessa fyra strömmar.

- *Problem* gäller både individer inom och utanför organisationen. De kan exempelvis uppstå genom frustration över arbetskarriären, över grupprelationer som inte fungerar inom organisationen eller över fördelningen av arbetsuppgifter och lönesättning.
- *Lösningar* kan utformas utan att det egentligen föreligger något problem. Ibland kan ett beslut fattas som inte går att koppla till något problem. Men lösningar kan också vara kopplade till ett problem och när ett beslut har fattats innebär detta att problemet och lösningen lyfts bort från soptunnan.
- *Valtillfällen* är tillfällen då organisationen förväntas producera beslut, och dessa uppstår regelbundet. Det kan handla om att kontrakt skall signeras, om att anställda blir befordrade eller avskedade eller om att fördela ansvar.
- *Deltagare* lämnar organisationen medan andra tillkommer, och detta leder till att deltagandet varierar mellan olika beslutstillfällen.

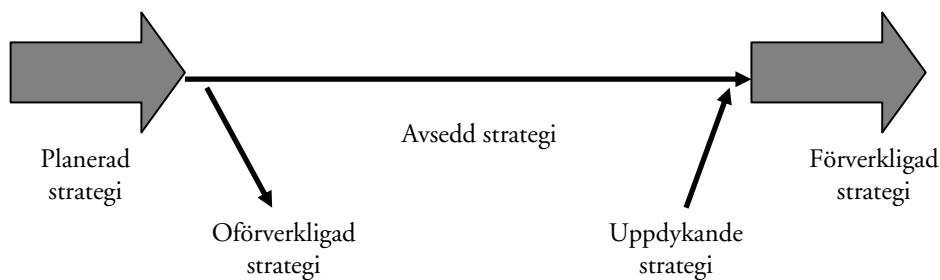
Eftersom olika människor deltar vid de olika valtillfällena varierar också tiden för att tömma innehållet i ”soptunnor”. Exempelvis kan beslutet inom en och samma ”soptunna” ändras flera gånger under processens gång. Detta beror på att soptunnan byter innehåll och fylls med olika problem och lösningar, något som kan leda till att vissa soptunnor fylls med ett flertal problem och lösningar. Om man inte avlägsnar något problem från tunnan blir det svårt att fatta beslut. Soptunnemodellen

är tillämpbar i organisationer som präglas av oklara mål, där deltagarnas engagemang varierar över tid och där medlemmarna inte förstår den teknologi som används inom organisationen. Cohen m.fl. (1972) kallar beslutsfattandet i sådana organisationer för "organiserad anarki". Ett sådant beslutsfattande kan förekomma i vilken organisation som helst under vissa perioder, även om det är vanligast inom universitetsorganisationen.

Det som är intressant med denna modell i entreprenörskapssituationer är de problem som kan uppstå i den entreprenöriella beslutsprocessen och hur man löser dessa. I nästa avsnitt ställs beslutsfattandet i relation till organisationers planering, något som också är betydelsefullt att beakta i entreprenörskapssituationer.

## 2.5 Beslutsfattandets relation till planeringen

Vad är en strategi och vilken är dess anknytning till planeringen? Detta är en relevant frågeställning när det gäller att ta reda på hur företagare planerar sina verksamheter. Mintzberg (1994) förklarar att en strategi ofta beskrivs som ett slags plan och att denna beräknas på förhand. Även företagets arbetssätt och dess olika handlingar kan ses som en strategi. Organisationers planering medför att olika beslut måste fattas och olika alternativ utvärderas, för att man ska kunna välja det bästa. Planeringen blir på så sätt integrerad i beslutsfattandet. Däremot poängterar Mintzberg och McHugh (1985) att företagsledare lever i en typ av föreställningsvärld där strategier beträffande organisationens framtida agerande kan göras upp på förhand. Enligt Mintzberg och McHugh kan man emellertid också utveckla strategier under resans gång, och dessa kallas då "uppdykande strategier". I figuren nedan illustreras organisationers utgångspunkt med en avsedd strategi och även det faktum att det är lika vanligt med uppdykande strategier. I själva verket präglas organisationers strategier av en blandning av avsedda och uppdykande strategier (Mintzberg och McHugh, 1985).



Figur 2.3 Grundläggande struktur av strategier (källa: Mintzberg och McHugh, 1985, s. 162).

I en studie av "The National Film Board of Canada" visar Mintzberg och McHugh (1985) att de uppdykande strategierna ofta formades på organisationens "gräsrotsnivå". Bakgrunden till förändrade strategier kunde vara att en individ tog initiativet och lyckades få med sig de andra. Även den externa miljön kunde tvinga organisationen till förändrade strategier. Detta medförde att vissa strategier formades utan att företagsledning var involverad. Studien visar därmed hur svårt det kan vara att göra upp strategier på förhand, och att man borde ge det utrymme som krävs för att strategier ska kunna växa fram under arbetets gång. Det är främst när strategierna delas av organisationens medlemmar som de får genomslag (Mintzberg och McHugh, 1985).

Även i en studie av en detaljhandelskedjas utveckling under 60 år visar Mintzberg och Waters (1982) hur företaget har förändrat sina strategier över tid. Studien är intressant eftersom den beskriver hur den entreprenöriella processen växlar mellan två olika perioder, nämligen den "vilande" och den "fartökande" perioden. Mintzberg och Waters förklarar att dessa skiftande perioder var avgörande för affärsverksamhetens livskraft.

Bakgrunden till perioder med fartökning var att organisationen ville tillvarata nya möjligheter när de uppstod. Den vilande perioden kunde däremot vara påtvingad av omvärlden, exempelvis till följd av en nedgång i ekonomin, men kunde också bero på företagarens oförmåga att tillvarata alla nya möjligheter. Detta innebär att själva tidpunkten för den vilande perioden var avgörande för att företaget skulle kunna hålla sig kvar i den entreprenöriella processen. Det handlar om att ha en lämplig fördelning mellan perioder av vilande och fartökning. Men de vilande och fartökande perioderna kunde också betraktas som ett sätt

för en organisation att behålla sin energi. Detta berodde på att perioder av fartökning alstrade inspiration och förändring, medan den vilande perioden i sin tur stod för organisatorisk stabilitet. Studien visar också att företagsledaren lärde sig av sina erfarenheter över tid och följde sin intuition (Mintzberg och Waters, 1982).

Att planeringen även kan utgöras av ett inlärningsförlopp är något som Normann förespråkar. Normann (1975) erbjuder därför ett alternativ till den traditionella planeringsfilosofin, som den så kallade "målsynen" utgör. Den kompletterande planeringsfilosofin kallar Normann "processyn". Utmärkande för den senare är att man inte formulerar framtida mål, utan i stället en vision om ett framtida tillstånd. I en sådan process bör man utvärdera sina erfarenheter och anpassa visionen efter det nya kunskapsläget. Ett sådant tillvägagångssätt leder till att man formulerar nya processteg utifrån de nya erfarenheter man inhämtat (Normann, 1975). I nedanstående figur illustreras skillnaderna mellan de två planeringsfilosofierna målsyn och processyn.

Målsyn	Processyn
Beslutsfattaren formulerar först mål och sedan planer, som bedöms i relation till den beräknade måluppfyllelsen.	Planeringen är ett inlärningsförlopp och perspektiven skiftar ständigt mellan visioner och omedelbara åtgärder.
Individen ses som en rationell beslutsfattare.	Individen ses som lärande och kunskapsbyggande.
Lämplig i väl avgränsade och kända planeringsmiljöer, eller i de fall organisationen är så överlägsen att man inte behöver ta hänsyn till omgivningen i planeringen.	Lämplig i komplexa planeringsmiljöer där flexibilitet och förmåga till nyskapande är viktiga förutsättningar för framgång.
Tillämplig i mogna stadier av företagets utvecklingscykel, det vill säga när företaget har definierat sitt revir.	Tillämplig i tidiga stadier av företagets utvecklingscykel, det vill säga innan företaget har definierat sitt revir.
Spänningar är inte önskvärda och elimineras genom planeringen.	Spänningar är högst önskvärda och utgör resurser i planeringen.

Figur 2.4 Skillnader mellan planeringsfilosofierna målsyn och processyn (källa: Normann, 1975, s. 67).

Ytterligare ett perspektiv i detta sammanhang utgår från frågan om varför organisationer ägnar sig åt den så kallade formella planeringen? Mintzberg (1994) förklarar att organisationer gör detta för att kunna tillfredsställa sina externa behov. Ett sådant tillvägagångssätt var tydligt i Mintzbergs och Waters (1982) studie. Denna visar att företagsledaren

hade en informell planering för verksamheten över tid, och att den formella planeringen introducerades först när organisationen var tvungen att vända sig till den finansiella marknaden. Denna händelse medförde att företagsledaren formulerade sin första affärsplan. Mintzberg och Waters (1982) menar att affärsverksamheter utformar affärsplaner först när de har en avsiktlig strategi och inte för att uppnå den strategi som beskrivs i affärsplanen. Affärsplanen skapar struktur och ordning i verksamhetens visioner och gör det möjligt att möta omvärldens förväntningar.

Även Mintzberg (1994) beskriver företagarens ”planeringsdilemma”. Detta dilemma består i valet mellan att lita till sin intuition och att tillämpa formella analyser i sin planering. Man måste göra en lämplig avvägning mellan dessa och båda planeringssätten har fördelar respektive nackdelar. Att tillämpa analyser i sin planering är både kostsamt och tidskrävande, medan beslut som bygger på intuition kan fattas omedelbart och är mindre kostsamma. Det analytiska synsättet erbjuder dock inte lösningar på problem, utan snarare ett annat perspektiv. Enligt Mintzberg (1994) kan företagarens ”planeringsdilemma” lösas genom att man kombinerar intuition och formella analyser i planeringen.

## 2.6 Min indelning av planeringsfilosofierna

En intressant iakttagelse, efter denna genomgång av beslutsprocessen inom beslutsteorin, är att ovanstående författare skildrar de olika planeringsfilosofierna utifrån en uppdelning av processerna. Under genomgången av beslutsprocessen har jag även inspirerats av Bengtssons (1986) indelning i två olika processtyper. Beslutsprocessen i organisationen verkar vara ett komplext fenomen, som kräver att olika planeringsfilosofier tillämpas. Det blir därför betydelsefullt att lyfta fram hur de olika författarna delar in beslutsprocessen. I figuren nedan åskådliggör jag min indelning av beslutsprocessen i två olika typer.

Författare	Processtyp 1	Processtyp 2
	Karakteristika: viss slutenhet och klara målsättningar.	Karakteristika: osäkerhet, inläring och erfarenhet, förändring och utveckling.
<b>Simon</b>	Vinstmaximerande målsättning	Målsättning utifrån individens önskningar.
<b>March</b>	Förutbestämda mål.  Exploatera tidigare möjligheter.	Intuition: – inslag av ”lekfullhet” – utveckling av nya mål Experimentera med möjligheter.
<b>Mintzberg</b>	Planerad strategi. Formell planering och tillämpning av analyser.	Uppdykande strategi. Arbetsam inlärningsprocess: – tillämpning av intuition och informella analyser.
<b>Weick</b>	Logik: beslutsfattare anpassar sig till miljöns villkor. Förutbestämda mål.	Logik: beslutsfattare kan påverka sin miljö.  Gemensamma handlingar: – retrospektiv utvärdering – icke-linjära processer – reflektion och lärande.
<b>Brunsson</b>	Val mellan olika alternativ.	Gemensamma handlingar genom: – motivation – förväntningar – engagemang.
<b>Cohen m.fl.</b>		Problem, lösningar, deltagare och valtillfällen.
<b>Normann</b>	Målsyn: – rationell beslutsfattare – kända planeringsmiljöer – spänningar är inte önskvärda.	Processyn: – lärande individ – komplexa planeringsmiljöer – spänningar är önskvärda.

Figur 2.5 De två olika typerna av beslutsprocesser inom organisationsteorin.

Figurens indelning av beslutsprocessen visar att *processtyp 1* representerar en viss slutenhet. Processen karakteriseras därför av förutbestämda mål, planerade strategier och val mellan olika alternativ. Osäkerheten vad gäller framtiden och svårigheten att förutsäga vad som ska hända leder dock till att man även fattar beslut genom *processtyp 2*. Här blir inläring och ackumulerad erfarenhet betydelsefulla inslag. Processen karakteriseras därför av gemensamma handlingar, inlärningsprocesser, intuition samt informella analyser som främjar förändring och utveckling. Den allmänna beslutsteorin har därmed visat att det förekommer en uppdelning av processer med välavgränsade namn.

Beslutsteorin har dock studerat individen och organisationen i ett annat sammanhang än det som handlar om entreprenörskap. Jag är intresserad av entreprenörskapet och av hur man fattar beslut i samband



med etableringen av nya företag. Mot denna bakgrund inledde jag mitt sökande efter teorier om eller modeller för beslutsfattande inom entreprenörskapsområdet, som kunde appliceras i min studie. Under sökprocessen insåg jag att det fanns få modeller och begrepp som skildrade företagsetableringens beslutsprocesser.

En av de teorier jag hittade var Sarasvathys (2001) vidareutveckling av beslutsteorin till entreprenörskapsområdet. Det bör betonas att även Sarasvathy följer den starka traditionen inom beslutsteorin, vilken karakteriseras av två olika slags beslutsprocesser. Genom att studera expertentreprenörers beslutsfattande utvecklade Sarasvathy (2001) två olika typer av beslutsprocesser inom entreprenörskapsområdet, men använde sig av andra termer än i tidigare studier. Hon kallar dessa beslutsprocesser "causation" och "effectuation".

Det intressanta med Sarasvathys (2001) modeller och begrepp är att de gör det möjligt att utforska komplexiteten under etableringsprocessen. Genom att utgå från ramverket kan jag lättare utveckla modeller och begrepp som kan illustrera grundarnas beslutsprocesser under företagsetableringen. I samband med realtidsstudien får jag även möjlighet att undersöka hur både ensamma grundare och team tillämpar causation- och effectuationprocesserna. Nästa avsnitt handlar därför enbart om hur Sarasvathy har utvecklat dessa processer samt hur de har byggts upp utifrån beslutsteorin.

## 2.7 Causation- och effectuationprocesserna

I det här avsnittet beskriver jag Sarasvathys modell för beslutsprocesserna samt hur expertentreprenörer och noviser tillämpar dessa.

### 2.7.1 Beslutsfattandet i causation- och effectuationprocesserna

Sarasvathy (2001) har utvecklat en modell som skall underlätta förståelsen av företagsetableringen genom individens beslutsprocesser. Beslutsfattandet under företagsetableringen domineras av två olika processer. Den ena benämns *causation* och den andra *effectuation*. Den främsta skillnaden mellan processerna är hur individer fattar beslut. I

effectuationprocessen är individens mål föränderliga, medan individen i causationprocessen strävar efter att uppnå förutbestämde mål (Sarasvathy, 2001). Det bör poängteras att den logik som causationprocessen bygger på har sin grund i det rationella beslutsfattandet. I dag är causationprocessens logik vanlig inom marknadsföringslitteraturen (Sarasvathy, 2003).

Sarasvathy (2001) illustrerar därför causationprocessen utifrån de teorier som presenteras i Philip Kotlers bok *Marketing Management* (1991). Ett företag som lanserar en produkt eller tjänst på marknaden går i stora drag igenom följande steg: 1) att analysera de långsiktiga möjligheterna på marknaden, 2) att undersöka och välja målmarknad (i detta steg ingår även segmentering av marknaden), 3) att utforma marknadsföringsstrategier, 4) att planera marknadsföringsprogram, 5) att organisera samt 6) att implementera och kontrollera marknadsföringssatsningarna. Denna process brukar inom marknadsföringsområdet kallas segmenterings-, produktionsmåls- och positioneringsprocessen. Sarasvathys bidrag består i att hon kompletterar causationprocessen med effectuationprocessen.

Denna indelning av processerna ledde fram till Sarasvathys doktorsavhandling, som undersökte grundare som var "expertentreprenörer". Dessa grundare hade stor erfarenhet av att starta och driva framgångsrika företag. Grundare som var "noviser" startade upp sina första företag och hade därför inte samma erfarenhet som expertentreprenörerna (Sarasvathy m.fl., 2003). Resultaten i Sarasvathys doktorsavhandling visade att 74 procent av de expertentreprenörer som ingick i studien uppvisade ett beteende som låg i linje med effectuationprocessen. I studien användes en metod som kallas "protokollanalys", och som innebär att expertentreprenörerna fick lösa olika beslutsmässiga problem som uppstod under den period då en affärsidé omvandlades till ett framgångsrikt företag. Entreprenörerna fyllde i sina svar i ett protokoll som Sarasvathy sedan analyserade (Sarasvathy, 2003).

I utvecklingen av processerna har Sarasvathy (2001) inspirerats av tidigare beslutsteori, och de teoretiker som har utvecklat begreppen är främst James G. March, Henry Mintzberg, Karl E. Weick och Frank Knight. När det gäller March (1988, 1991) har Sarasvathy inspirerats av det organisatoriska lärandet, vilket innebär att man först

experimenterar med möjligheterna och därefter exploaterar dem. Relevant är även Marchs uppmaning att utmana antagandet att företag använder sig av förutbestämda mål i sitt beslutsfattande. Sarasvathy antar att effectuationprocessen består av beslut där man först experimenterar med möjligheterna, medan exploateringen av möjligheterna tillämpas i causationprocessen. Enligt March kan man dock kombinera experimentering och exploatering och Sarasvathy antar därför att även causation- och effectuationprocesserna kan tillämpas på ett sådant sätt.

Från Mintzberg (1991, 1994) har Sarasvathy hämtat argumentet mot den strategiska planeringen och förutsägelser. Hon hävdar att detta är ytterligare ett bevis för att det krävs en annan modell för beslutsfattandet, som inte fokuserar på långsiktiga analyser och förutsägelser utan i stället på handlingar. Hos Weick (1979, 1995, 1999) har Sarasvathy inspirerats av den så kallade handlingsteorin. Weick menar att handlingsprocessen inte är linjär, utan att individerna i organisationer går framåt i sitt handlande utan några förutbestämda mål. En del i modellbygget har även varit Knights (1921) betoning av samhällets ständiga förändringar, som leder till att beslutsfattandet sker under osäkerhet (Sarasvathy, 2001).

I utbildningssammanhang har själva etableringen av företag ofta baserats på det beslutsfattande som är karakteristiskt för en causationprocess. Beslutsfattandet i en sådan handlar om att uppnå ett givet mål och det givna målet uttrycks i form av en förväntad maximal avkastning. När individen väljer mellan olika medel i processen gör hon det därför oftast utifrån det förutbestämda målet. Processen tar en betydande mängd tid och analytisk ansträngning i anspråk, och den kräver dessutom resurser både för att undersöka och därefter implementera marknadsföringsstrategierna.

I causationprocessen fokuserar individen även på frågeställningar som "Vad borde jag göra med tanke på det specifika mål jag vill uppnå?" och "Vilken specifik inriktning skall jag välja?" Marknadsundersökningarna i sådana processer präglas därför av analyser av konkurrenskraft (Sarasvathy, 2003).

Sarasvathys (2001, 2003, 2005) resonemang har främst utmynnat i modeller som fokuserar på individens beslutsfattande i en

effectuationprocess. Jag har därför valt att utveckla en modell för causationprocessen utifrån Sarasvathys (2003) resonemang och Sarasvathy och Dews (2005) presentation av en mer dynamisk modell för effectuationprocessen. I figuren nedan presenteras denna modell för individens causationprocess, som bygger på min tolkning av Sarasvathys beskrivning av processen.

Individens causationprocess under företagsetableringen



Figur 2.6 Individens causationprocess.

Min modell för individens causationprocess visar ett relativt linjärt förlopp, som utgörs av en rationell process i tre steg. Det första steget innebär att processen inleds med individens medel. Detta innebär att individen känner till vem han eller hon är och därmed är väl medveten om de egna kunskaper och erfarenheter som han eller hon använder sig av för att starta projektet. Individen har också ett initialt mål i processen. Det andra steget i processen handlar om att individen vet hur marknaden ser ut. Beroende på kunskaperna om marknaden väljer individen att tillämpa en marknadsundersökning för sin produkt eller tjänst. Det tredje steget i processen innebär att individen följer det initiala målet och det är detta mål som individen vill uppnå under företagsetableringen. Till skillnad från Sarasvathy och Dews (2005) modell för effectuationprocessen har min modell inga återkopplingar av nya mål eller nya medel, eftersom individen är medveten om sina mål och medel.

I effectuationprocessen kan däremot entreprenören skapa ett eller flera möjliga mål, utan hänsyn till de mål som var utgångspunkten vid företagsstarten. Processen gör det därför möjligt att förverkliga flera

möjliga mål och låter även individen förändra sina mål. Målen formas och byggs upp över tid och när oförutsedda händelser uppstår använder individen sig av dessa. Kostnaden för att misslyckas blir därför lägre än den skulle ha blivit med causationprocessen, eftersom effectuationprocessen inte omfattar genomtänkta planeringar och kostnader. Den ger därmed utrymme för att inom projekten experimentera med ett större antal idéer, till en lägre kostnad (Sarasvathy, 2001).

Sarasvathy vill dock tydliggöra att effectuationprocessen inte skall uppfattas som bättre eller mer effektiv än causationprocessen. Det är i stället en fråga för framtida empiriska studier att avgöra under vilka omständigheter respektive processtyp är mest fördelaktig. Något som Sarasvathy (2008) däremot betonar är att en effectuationprocess inte är någon garanti för att entreprenören blir framgångsrik i företagsetableringen.

### 2.7.2 Tankeexperiment: Curry in a Hurry

Genom ett tankeexperiment skildrar Sarasvathy (2001) hur processerna kan tillämpas vid uppbyggnaden av den indiska restaurangen ”Curry in a Hurry”. Det specifika med denna restaurang är att den även har en snabbmatsavdelning. Causationprocessen inleds med att entreprenören vänder sig till en mängd potentiella kunder. Den plats som restaurangen byggs upp på blir därmed den inledande marknaden för Curry in a Hurry. Utgångspunkten i processen är att det antal människor som ogillar indisk mat är obetydligt. I stället påbörjar entreprenören analyser för att kunna segmentera marknaden, ställa upp produktionsmål och positionera företaget. Flera relevanta segmenteringsvariabler kan användas, exempelvis sådana som handlar om demografi, inkomstnivå, familjelivscykel, utbildning, nationalitet samt i vilken utsträckning man äter ute. Med dessa som grund kan entreprenören skicka ut enkäter till utvalda områden och fastställa målsegmentet genom att analysera svaren. Nästa steg blir att utforma marknadsförings- och försäljningskampanjer för att förmå målsegmentet att komma till restaurangen. Causationprocessen kräver en betydande mängd tid och analytiska ansträngningar. Samtidigt behövs resurser både för marknadsundersökningen och senare för att implementera marknadsföringsstrategierna.

Utgångspunkten i en effectuationprocess är att det inte finns en existerande marknad och att grundaren inte gör några mer betydande investeringar för att kunna skapa den bästa möjliga restaurangen för den givna marknaden. I stället utgår grundaren från de medel som finns tillgängliga för att kunna starta upp restaurangen. Exempelvis har grundaren extremt begränsade penningresurser, vilket innebär att han eller hon måste tänka kreativt och försöka föra ut idén på marknaden med så låga investeringar som möjligt. Ett sätt att göra detta är genom att övertyga en etablerad restauratör att bli en strategisk partner. Ett annat sätt är genom en mindre marknadsundersökning, som kan övertyga en finansiär att investera de pengar som behövs för att starta upp restaurangen. En annan metod av effectuation är att sälja den indiska snabbmaten via någon annan, exempelvis genom att övertyga en lokal indisk restaurang eller en lokal snabbmatsrestaurang.

Ytterligare tillvägagångssätt i en effectuationprocess är att entreprenören kontakter sina vänner eller släktingar och övertygar dem och deras kontorskollegor att provsmaka den indiska maten. Uppskattas maten finns det möjlighet att sälja lunchleveranser till dessa personer och så småningom har man kanske tillräckligt många kunder för att starta en restaurang. Entreprenören kanske upptäcker att kunderna i själva verket tyckte mer om entreprenörens personlighet än den indiska maten. Kanske beslutar sig entreprenören vid denna upptäckt för att ge upp lunchföretaget och i stället börja skriva en bok. I samband med detta börjar han hålla föreläsningar och eventuellt bygga upp ett företag inom motivationskonsultindustrin.

Från exakt samma startpunkt, dock genom olika oförutsedda händelser, kan entreprenören eventuellt slutligen bygga upp ett företag genom en mångfald av andra företag. Man kan kort sagt säga att det ena leder till det andra i effectuationprocessen. Entreprenörens möjligheter illustreras i ett ytterligare exempel med den indiska restaurangen. Den som först handlar i restaurangen "Curry in a Hurry" kan definieras som den första målkunden. Tillvägagångssättet innebär att entreprenören kan börja identifiera sin marknad beroende på vad den första kunden önskar.

### 2.7.3 Motsatser till causation och effectuation

Sarasvathy (2001) definierar causation och effectuation enligt följande: Causationprocesser uppfattar ett särskilt mål som givet och fokuserar på att välja mellan olika medel för att uppnå det givna målet. Effectuationprocesser betraktar vissa medel som givna och fokuserar på att välja bland de möjliga mål som man kan skapa med hjälp av just denna uppsättning medel. I figuren nedan tydliggörs skillnaderna mellan causation och effectuation.

Särskiljande kategorier	Causationprocessen	Effectuationprocessen
<b>Givet</b>	Målet är givet.	Enbart ett antal medel eller redskap är givna.
<b>Urvalskriterium vid beslutsfattande</b>	Göra ett val mellan olika medel för att uppnå det givna målet. Selektionskriterium baserat på förväntad avkastning. Målberoende: valet av medel avgörs av vad som kännetecknar det mål som individen vill uppnå och hans eller hennes kunskap om möjliga medel.	Göra ett val mellan möjliga mål, som kan skapas med hjälp av givna medel. Selektionskriterium baserat på tillåten förlust och acceptabel risk. Individberoende: specifika medel är givna, valet av mål avgörs av individens karaktärsdrag och hans eller hennes förmåga att upptäcka och använda sig av oförutsedda händelser.
<b>Typ av exploatering</b>	Utmärkt för att exploatera känd kunskap.	Utmärkt för att exploatera oförutsedda händelser.
<b>Vilken kontext som är relevant</b>	Användbar i statiska, linjära och oberoende miljöer.	Antagligen användbar i dynamiska, icke-linjära och ekologiska miljöer där nyskapande frodas.
<b>Bedömning av framtiden</b>	Fokus på de delar av en osäker framtid som är möjliga att förutsäga.	Fokus på delar av en osäker framtid som är möjliga att påverka.
<b>Grundläggande logik</b>	Vi kan i hög grad förutsäga framtiden, vi kan påverka den. Logiken bygger på förutsägelser av framtiden.	Vi kan i hög grad påverka framtiden, vi behöver inte förutsäga den. Logiken bygger på att det inte går att förutsäga framtiden.
<b>Utfall</b>	Marknadsandel i existerande marknader genom konkurrensstrategier.	Nya marknader skapas genom allianser och andra kooperationsstrategier.

Figur 2.7 Motsatserna mellan causation och effectuation (källa: bearbetning av Sarasvathy, 2001).

Sammantaget innebär motsatserna att individen i causationprocessen är målberoende med givna mål. I effectuationprocessen är individen beroende av sina givna medel, och målen förändras i takt med

oförutsedda händelser som inträffar under processens gång. Causationprocesser är utmärkta när det handlar om att exploatera redan känd kunskap, medan effectuationprocesser fungerar bättre för att exploatera oförutsedda händelser. Speciella händelser som till sin natur har regelbundna orsaker, som kan bli analyserade och förstådda, är utmärkta för causationprocesser. Det individuella livet och dess oförutsedda händelser är däremot svåra att analysera och förutsäga. I sådana situationer är effectuationprocesser vanliga och mycket mer användbara för att kunna förstå individens handlande. Detta gäller speciellt när det individuella handlandet ställs inför en osäker framtid och existerande problem (Sarasvathy, 2001).

#### 2.7.4 Effectuationmodellen

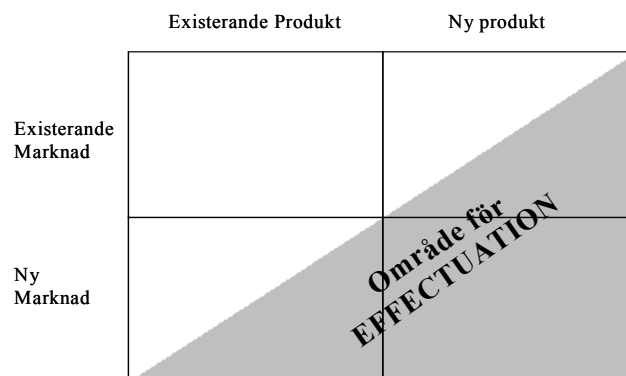
Sarasvathy (2001) har delat in effectuationmodellen i fyra grundläggande principer. Nedan beskrivs skillnaderna mellan causation och effectuation genom dessa principer.

- 1) *Tillåten förlust hellre än förväntad avkastning:* Individen i causation fokuserar på att maximera den potentiella avkastningen, genom att välja de strategier som ger högst avkastning. Inom effectuation bestämmer individen hur mycket förlust som kan tillåtas och fokuserar därmed på att experimentera med så många strategier som möjligt, med hjälp av ett begränsat antal givna medel. Individen inom effectuation föredrar även valmöjligheter som kan skapa fler möjligheter i framtiden, jämfört med individen i causation som maximerar avkastningen i nutid.
- 2) *Strategiska allianser hellre än analyser av konkurrenskraft:* I causation betonas detaljerade analyser av konkurrenskraft. I effectuation betonas strategiska allianser, genom intressenters engagemang. Detta tillvägagångssätt reducerar osäkerheten.
- 3) *Exploatering av oförutsedda händelser hellre än exploatering av den kunskap som redan finns:* Causation är att föredra när kunskap redan finns, exempelvis sakkunskap om en ny och speciell teknologi. Effectuation är mer fördelaktigt vid exploatering av oförutsedda händelser som uppstår oväntat över tid.
- 4) *Påverka en oförutsägbar framtid hellre än förutbestämda mål:* Causation fokuserar på de delar av en osäker framtid som är



möjliga att förutsäga. Logiken som ligger bakom causationprocesser är: *Vi kan i hög grad förutsäga framtiden, vi kan påverka den.* Effectuation fokuserar i stället på de delar av en oförutsägbar framtid som är möjliga att påverka. Logiken bakom effectuationprocesser är: *Vi kan i hög grad påverka framtiden, vi behöver inte förutsäga den.*

Mot denna bakgrund är tillämpningen av effectuation mest effektiv inom sådana problemområden där framtiden är högst oförutsägbar och individens mål är oklara (*www.effectuation.org*, Frågor och svar om effectuationprocessens logik, 2003). Detta innebär att tillämpningen av causationprocessen blir svår när det inte finns någon existerande marknad där marknadsundersökningar kan tillämpas. Effectuationprocessen blir på så sätt lämpligare för grundare som startar upp företag på nya marknader. Figuren nedan visar gränsen för det område där effectuation kan vara den mest effektiva processen.

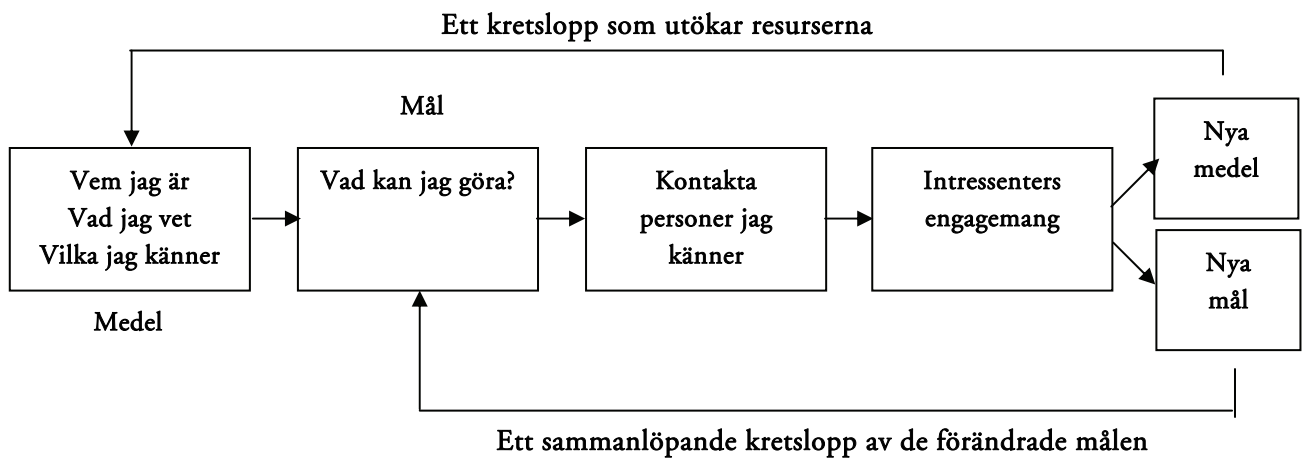


Figur 2.8 Område för effectuation (källa: *www.effectuation.org*, Frågor och svar om effectuationprocessens logik, 2003).

Något annat som är relevant att lyfta fram är individens tre olika medel i effectuationprocessen, något som skiljer sig från resonemangen om causationprocessen. Dessa medel är: 1) vem jag är (karaktärsdrag, smak och begåvning), 2) vad jag vet (kunskaper) samt 3) vilka jag känner (det sociala nätverket) (Sarasvathy, 2001).

I ett senare skede presenterar Sarasvathy dock en mer dynamisk modell som beskriver individens effectuationprocess, där målen och resurserna förändras över tid. I nedanstående figur förtydligas effectuationprocessens föränderliga karaktär, som leder till att resurserna utökas och till att målen förändras över tid.

I effectuationprocessen förändras både medel och mål över tid, vilket leder till nya medel och nya mål.



Figur 2.9 Effectuationprocessens föränderliga karaktär vad gäller både mål och medel över tid (källa: Sarasvathy och Dew 2005, s. 391).

Processmodellen visar att entreprenören utifrån sina medel frågar sig: Vad kan jag göra? Vilka slags mål kan jag uppnå? Marknadsundersökningarna i en effectuationprocess innebär därför att entreprenören kontaktar personer i sitt sociala nätverk. Tillvägagångssättet medför att intressenterna engagerar sig för produkten eller tjänsten (Sarasvathy, 2003). Modellen ovan illustrerar att intressenternas engagemang kan leda till att både nya medel och nya mål skapas. Detta i sin tur leder till att resurserna i företaget utökas.

Sarasvathy och Dew (2005) har dessutom utvecklat den processmodell som beskrivs ovan. I denna utveckling betonas att intressenternas engagemang för entreprenörens produkt eller tjänst medför att entreprenörens nätverk utökas över tid. Denna utökning ger därför upphov till två kretslopp, som samverkar med varandra under företagsetableringen. I det första kretsloppet utökas företagets resurser, som ett resultat av det utökade nätverket av intressenter som engagerar sig för entreprenörens produkt eller tjänst.

Det andra kretsloppet drar istället ihop entreprenörens olika mål till specifika mål, och detta sker med hjälp av entreprenörens utökade nätverk. När de specifika målen har utformats leder detta till att nya marknader skapas (Sarasvathy och Dew, 2005). De specifika mål som

har utformats med hjälp av det utökade nätverket kan också leda till att nya företag skapas (Dew m.fl., 2008).

### 2.7.5 Effectuationmodellen i relation till expertentreprenörer och noviser

Innan jag presenterar den studie som har genomförts av Sarasvathy m.fl. skall jag beskriva skillnaderna mellan ”expertentreprenörer” och ”noviser”. Enligt Sarasvathy m.fl. (2003) hade expertentreprenörer stor erfarenhet av att starta framgångsrika företag, medan noviserna startade sina första företag och därför inte hade samma erfarenhet som expertentreprenörerna.

Expertentreprenörerna var positivt inställda till de tankar som ligger bakom effectuation, men de var även positiva till tankarna bakom causation även om detta inte utvecklades i studien. Förhållandet mellan beslutsprocesserna var därför komplext, vilket ledde till olika påståenden om de båda processernas relation till expertentreprenörer och noviser. Expertentreprenörerna hade en nära relation till effectuation, eftersom de hade utvecklat specifik kunskap. Noviserna tenderade i stället att tillämpa ett mer causationartat resonemang, beroende på sina outvecklade kunskaper om företagande. Novisernas beteende kunde också variera mer och deras handlingar rörde sig inom hela det område som utgörs av causation och effectuation. En orsak till den stora individuella variationen kan ha att göra med olika individers tidigare inställning till de tankar som ligger bakom processerna. En annan orsak kan vara att noviserna inte hade utvecklat den kunskap som expertentreprenörerna hade, och att deras tillämpning av både causation och effectuation därför varierade. När novisernas expertis växte skulle de förmodligen förflytta sig i riktning mot ett tydligare effectuationtänkande (Sarasvathy m.fl., 2003).

Tillgången till resurser var en annan sak som avgjorde valet mellan causation och effectuation. Noviser som saknade resurser utgick från sitt sociala nätverk i sina marknadsundersökningar, i enlighet med effectuationprocessen. Anledningen till detta var att individerna inte hade tillräckligt med resurser för att kunna göra omfattande marknadsundersökningar i enlighet med causationprocessen. Detta berodde på att analyser av utskickade enkäter kräver både tid och

resurser. Enligt resonemanget skulle novisernas brist på resurser vara förklaringen till att de utgick från marknadsundersökningarna i effectuation. Expertentreprenörer i sin tur påverkades inte av tillgängliga resurser, utan hade en nära relation till marknadsundersökningarna i effectuation (Sarasvathy m.fl., 2003). I nästa avsnitt presenterar jag mina egna reflektioner över causation- och effectuationprocesserna.

### 2.7.6 Reflektioner över causation och effectuationprocesserna

Efter denna litteraturgenomgång är det dags för mig att stanna upp och reflektera över presentationen av causation- och effectuationprocesserna, för att kunna lyfta fram mina egna potentiella bidrag. I detta avsnitt utvecklar jag därför mina reflektioner över Sarasvathys resonemang, med fokus på styrkor och svagheter.

#### Sarasvathys styrkor

Sarasvathys (2001) styrka är att hon poängterar att effectuation-modellen är uppbyggd som en grund för det entreprenöriella beslutsfattandet. Detta medför att modellen måste kompletteras en hel del innan vi kan förstå de beslut entreprenörer fattar under företagsetableringen. Sarasvathy för därför fram förslag om hur man skall undersöka beslutsfattandet i framtiden och vilka metoder som bör tillämpas. Longitudinella studier betonas, eftersom man då skapar möjligheter att jämföra grundarnas beslutsfattande utifrån både causation och effectuation. Genom att studera båda processerna kan även potentiella framgångar eller potentiella misslyckanden identifieras. Metoder som krävs för att kunna uppnå detta empiriska mål är fallstudier och intensiva analyser av detaljerat beslutsfattande. Dessa metoder rekommenderas för det fortsatta modellbygget.

En ytterligare styrka är att Sarasvathy tydliggör att effectuation-processen inte skall uppfattas som ett bättre alternativ än causation-processen. Vilken av processerna som är mest fördelaktig att använda under olika omständigheter är i stället en fråga för framtida empiriska studier att avgöra (Sarasvathy, 2001). I detta sammanhang blir det betydelsefullt att återigen lyfta fram Sarasvathys rekommendation att tillämpa longitudinella studier med intensiva

metoder i utvecklingen av effectuationmodellen, vilket beror på att modellen bygger på retrospektiva studier. Inom entreprenörskapsforskningen är longitudinella studier med intensiva metoder fortfarande något relativt ovanligt och nya metoder i realtid blir därför betydelsefulla. I kapitlet om det metodologiska bidraget beskrivs därför min forskningsdesign med en intensivare metod som tar hänsyn till "tiden" i etableringsprocessen genom en elektronisk dagboksrutin.

### Sarasvathys svagheter

Något som är betydelsefullt att lyfta fram är att beslutsteorin bygger på en tradition som baseras på två olika typer av beslutsprocesser. Den ena processen utgörs av klara målsättningar, medan den andra processen utgörs av förändrade mål och inläring. Sarasvathys indelning av causation- och effectuationprocesserna bygger på den uppdelning som har gjorts tidigare inom beslutsteorin, och det Sarasvathy har gjort är att tillämpa och utveckla denna dikotomisering inom entreprenörskapsområdet.

Medan jag läste in mig på Sarasvathys resonemang slog det mig att hon talar mindre om själva causationprocessen. Denna process beskrivs dessutom enbart utifrån en fokusering på marknadsundersökningar. Tyngdpunkten ligger alltså på beskrivningen av effectuationprocessen, och Sarasvathys ramverk innehåller därmed ingen diskussion om hur grundare kan tillämpa båda processerna vid olika tidpunkter under företagsetableringen. Detta i sin tur innebär att resonemangen saknar en "balans" i beskrivningen av causation och effectuation.

Jag har därför identifierat en utvecklingspotential i ramverket, som går ut på att visa hur grundare tillämpar båda processerna under företagsetableringen. Utvecklingspotentialen handlar om att identifiera olika kritiska faktorer som påverkar hur beslutsprocessen fortskrider under etableringen. I avsnittet nedan motiverar jag därför mina kritiska faktorer, som Sarasvathy inte har tagit hänsyn till i sitt ramverk.

### Teamet

Kolvereid och Thune-Holm (1999) beskriver att företag inte enbart startas upp av enskilda individer, utan att det är vanligt att de startas upp i "team" bestående av flera medlemmar. Sarasvathy har dock enbart haft en individfokusering i sin beskrivning av causation- och

effectuationprocesserna och har därför inte studerat teamets beslutsprocess under företagsetableringen, exempelvis hur grundare i ett team fattar beslut gemensamt. Enligt min uppfattning ser beslutsprocessen annorlunda ut för team under etableringen, jämfört med för en enskild individ. ”Teamet” är därför en intressant kritisk faktor som kan påverka hur beslutsprocessen fortskrider under etableringen.

### Parallella processer

Något annat som är tydligt i Sarasvathys presentation av processerna causation och effectuation är att vi har begränsade kunskaper om när eller hur grundare använder processerna under etableringen. I detta sammanhang saknas ett resonemang i ramverket som tar upp förekomsten av ”parallella processer” under företagsetableringen. Med detta menas att grundare kan tillämpa causation- och effectuationprocesserna parallellt. I ett projektledningssammanhang betonar också Sahlin-Andersson (1986) beslutsprocessens komplexitet, eftersom projekten i studien tillämpade tre parallella delprocesser. ”Parallella processer” är därför en intressant kritisk faktor som kan påverka hur beslutsprocessen fortskrider under etableringen.

Utifrån mina reflektioner över Sarasvathys resonemang blev det relevant att först skapa en analysmodell som består av både causation- och effectuationprocesserna, för att kunna uppnå en ”balans” mellan dessa. Samtidigt skapas förutsättningar för att undersöka på vilket sätt mina olika kritiska faktorer påverkar hur beslutsprocessen fortskrider under företagsetableringen. I nästa avsnitt presenterar jag därför min utveckling av en analysmodell och det pilotfall som fungerade som input till modellen.

## 2.8 Utvecklingen av analysmodellen

Det tillvägagångssätt jag har använt för att kunna utveckla en analysmodell innebar att jag kombinerade empiriska studier av grundarnas dagböcker och Sarasvathys resonemang. Centralt i utvecklingen av modellen har varit ett pilotfall som utgjordes av ett projekt i inkubatorn. Avsnittet lyfter främst fram hur mina teman och

begrepp har utvecklats utifrån pilotfallet och Sarasvathys (2001) effectuationmodell.

I pilotfallet följde jag grundarna Karl och Per genom deras dagböcker under de första sju veckorna i inkubatorn. Valet av de första sju veckorna berodde på att jag ville fånga upp hur grundarnas beslutsprocess såg ut i företagsetableringens inledning. Genom analysen av dagböckerna skapades underlaget för mina egna begrepp och teman i analysmodellen. Jag har sedan tillämpat denna modell i mina analyser av fallen i avhandlingen, för att kunna generera begrepp och modeller för beslutsprocessen under företagsetableringen. I fall 1 – som jag kallar Projekt Vit – presenteras pilotfallet i sin helhet, tillsammans med grundarnas beslutsprocess under etableringen i inkubatorn.

Inledningsvis presenterar jag Sarasvathys centrala begrepp i causation- och effectuationprocesserna, därefter redogör jag för hur min analys av grundarnas dagböcker har gått till samt för hur analysmodellen har byggts upp med begrepp och teman utifrån empirin och Sarasvathys resonemang och avslutningsvis presenterar jag själva analysmodellen.

### 2.8.1 Utgångspunkten i modellbygget

Det första steget i modellbygget var att försöka ta fram centrala begrepp i causation- och effectuationprocesserna. Utgångspunkten i modellbygget har därför varit Sarasvathys (2001) beskrivning av effectuationmodellens fyra grundläggande principer. Dessa principer beskriver skillnaderna mellan causation och effectuation och illustreras nedan.

1. Tillåten förlust hellre än förväntad avkastning.
2. Strategiska allianser hellre än analyser av konkurrenskraft.
3. Exploatering av oförutsedda händelser hellre än exploatering av den kunskap som redan finns.
4. Påverka en oförutsägbar framtid hellre än förutbestämda mål.

Begreppen från de fyra principerna utgjorde därmed en grund för själva skapandet av analysmodellen. Förtydligande av de fyra principerna finns i kapitlets tidigare avsnitt om causation- och effectuation-

processerna. Nedan presenterar jag utvecklingen av den slutgiltiga analysmodellen.

## 2.8.2 Utvecklingen av den slutgiltiga analysmodellen

Det andra steget i modellbygget var att försöka tänka mig hur causation- och effectuationprocesserna utifrån pilotfallet kunde beskrivas med mina egna ord. Mitt tillvägagångssätt i dagboksanalysen var att läsa grundarnas dagböcker ett flertal gånger. Genom inläsningen kunde jag fånga upp centrala begrepp och teman som var relaterade till grundarnas beslutsfattande. Dessa förfinades sedan successivt i mina anteckningar, efter omläsningar och markeringar i grundarnas dagboksanteckningar.

Dagboksanalysen visade att grundarna befann sig i ett slags effectuationprocess. De använde sig exempelvis av flexibla mål, intressenter som var deras vänner var centrala och de tillämpade informella marknadsundersökningar. Begreppen och resonemangen i grundarnas dagboksanteckningar kunde därför relateras till effectuationprocessen.

Det som blev intressant i analysen var hur grundarna beskrev sin företagsetablering och vilka begrepp de tillämpade vid denna tidpunkt. Under uppbyggnaden av analysmodellen tillämpade jag motsatsrelationer mellan causation och effectuation, för att kunna särskilja processerna från varandra. När jag byggde upp dessa motsatsrelationer utgick jag från frågor som: ”Vad är karakteristiskt för grundarnas effectuationprocess?” och ”Vad skiljer processerna åt?” Genom frågeställningarna kunde jag skapa begrepp och teman med motsatsrelationer av effectuation- och causationprocesserna i analysmodellen.

Resultatet av denna analys blev följande teman: beslutsprocess, marknad och intressenter samt planering. Nedan presenteras analysen och de citat som ligger till grund för begreppen i analysmodellen tillsammans med tillhörande teman. Presentationen följer analysmodellens teman stegvis. Temat beslutsprocessen beskrivs först, sedan temat intressenter och marknad och avslutningsvis temat planering.



### 2.8.2.1 Analys av grundarnas dagböcker

I avsnittet illustrerar jag analysen av grundarnas dagboksanteckningar, som utgör grunden för utvecklingen av analysmodellens teman och begrepp. Avsnittet avslutas med en presentation av analysmodellen.

Temat beslutsprocessen

#### *Flexibla mål och målinriktad*

I analysen av dagboksanteckningarna visade grundarna inga tecken på att vilja förändra några mål. Däremot framkom det att något fast mål med projektet ännu inte hade fastställts och att det rådde en viss osäkerhet kring vad företagandet egentligen handlade om. Grundarna skriver:

Jag börjar mer och mer känna att detta är min chans, och jag MÅSTE ta den. Jag vill så gärna få det här att fungera.

Veckans reflektion är väl dels att vi är alldeles för osäkra på vad företagandet egentligen handlar om rent praktiskt, skatter, försäkringar, lagstiftning, redovisning, osv. dels hur flexibel man ska vara i att ta de möjligheter som dyker upp respektive följa sin fastlagda plan och affärsidé.

Genom dessa citat skapade jag begreppet ”flexibla mål”, eftersom grundarna inte visade några tecken på att sträva mot ett specifikt uppsatt mål. I stället hade de en flexibel inställning till sitt företagande och tankar om att tillvarata nya möjligheter när dessa uppstod. Begreppet ”flexibla mål” innebar alltså att grundarna inte hade satt upp något bestämt mål för projektet och att målen därför kunde karakteriseras som flexibla och föränderliga.

Utifrån denna kunskap skapade jag motsatsbegreppet ”målinriktad” i causationprocessen. Begreppet ”målinriktad” innebar att grundarna hade ett bestämt mål för projektet och strävade efter att uppnå detta.

#### *Nya vägar och den bestämda vägen*

Grundarna visade även att de var öppna för nya vägar och i detta skede handlade den nya vägen om att sköta försäljningen själva. Grundarna skriver:

Angående försäljningen kom vi fram till att det vore bäst om vi själva skötte försäljningen av vår tjänst, eftersom det ger ett seriösare intryck

samtidigt som vi är de enda som kan svara på kundens alla frågor. Att skapa ett förtroende för oss i kundens ögon är mycket viktigt.

Vi stänger således inte helt dörren gällande anlitaandet av säljare. Det kan ju fungera ...

I slutändan är det nog bra att vi har de här diskussionerna, eftersom jag hoppas att de kan hjälpa oss att finna den mest givande gyllene medelvägen.

Genom dessa citat skapade jag begreppet ”nya vägar”, eftersom grundarna inte hade stakat ut någon bestämd väg för projektet. I stället var man öppna för möjligheten att finna den gyllene medelvägen. Begreppet ”nya vägar” innebar att grundarna var öppna för nya möjligheter under processen. Sådana möjligheter kunde därmed leda till att projektet tog en ny riktning, och denna nya riktning var inte planerad. Beslutsprocessen blev därför mer ”öppen” i ett sådant skede.

Därmed skapades motsatsbegreppet ”bestämd väg” i causationprocessen. Detta begrepp innebar att grundarna hade en klart utstakad väg för själva projektet och företagsetableringen. När grundarna hade en bestämd väg innebar detta att beslutsprocessen blev mer ”sluten”.

#### *Nya intryck och läsningar*

Grundarna visade även att de var mottagliga för feedback och att de tog lärdom av den hjälp och det stöd de fick under företagsetableringen. Grundaren skriver:

Vi testade vårt säljmanus på Kristina som är webbansvarig för att se om det fungerade. Vi frågade om vi kunde få lite feedback på vad hon tyckte om vårt sätt att framföra våra tjänster per telefon. Hon menade då att vi hade mycket bra och relevanta frågor som fångade hennes intresse, men vi kunde låta lite osäkra på rösten. Vi måste alltså jobba med att låta mera självsäkra i fortsättningen.

Utifrån det här citatet skapade jag begreppet ”nya intryck”, vilket innebar att grundarna visade sin mottaglighet för feedback. Detta betydde att grundarna förändrade sitt tidigare tillvägagångssätt i projektet utifrån den feedback man hade tagit emot.

Därmed skapades motsatsbegreppet ”läsningar” i causationprocessen, som betydde att det inte fanns någon mottaglighet för feedback och nya

intryck i beslutsprocessen. Begreppet ”låsningar” innebar att grundarna inte var mottagliga för nya intryck genom feedback, vilket i sin tur medförde att projektets tillvägagångssätt förblev oförändrat.

De begrepp som togs fram under analysen benämner jag med det övergripande temat ”beslutsprocess”, eftersom temat återspeglade beslutsfattandet i causation- och effectuationprocesserna. Temat beslutsprocess omfattade därmed följande: huruvida grundarna var målinriktade eller hade flexibla mål, huruvida grundarna hade en bestämd väg eller tog nya vägar under processens gång och huruvida de var mottagliga för nya intryck eller drabbades av så kallade låsningar under processen.

Temana ”intressenter” och ”marknaden”

#### *Kompanjonskap*

Begreppet kompanjonskap var centralt i Sarasvathys effectuationprocess och genom nedanstående citat visade grundarna sitt kompanjonskap i projektet:

Vi kom även fram till att jag ska arbeta vidare med texterna till webbsidan, sedan får min kompanjon komma med synpunkter.

Eftersom kompanjonskap var centralt i effectuationprocessen ingick Sarasvathys begrepp ”kompanjonskap” i modellen. Begreppet omfattade alltså arbets- och ansvarsfördelningen mellan kompanjonerna i ett projekt.

#### *Ad hoc-relationer och målinriktade relationer*

Grundarna visade även hur slumpmässiga möten kunde leda till förmedling av viktiga kontakter eller samarbeten. Grundaren skriver:

Kontakten med Företaget skedde som av en slump när jag utförde ett ärende på stan. Vi hade sedan tidigare träffats på nyårsafton, då vi hade talat om våra nystartade företag. Lärdomen av detta är att man ska utnyttja varje tillfälle att prata om sitt företag för att på så sätt skapa nya kontakter. Detta har jag gjort och detta har gett ett gott resultat.

Genom citatet skapade jag begreppet ”ad hoc-relationer”, som stod för det oväntade och slumpmässiga, som kunde leda till positiva förändringar i projektens etableringsprocesser. Grundarna visade därmed en öppenhet för slumpmässiga möten och deras relationer var

inte målinriktade. Begreppet ad hoc-relationer innebar därför att slumpmässiga möten kunde leda till en varaktig relation, som i sin tur kunde underlätta grundarnas företagsetablering.

Till följd av detta skapade jag motsatsbegreppet ”målinriktade relationer” i causationprocessen. Begreppet målinriktade relationer innebar att grundarnas relationer blev mer målinriktade. Man hade ett bestämt mål i sikte, exempelvis olika försäljningsmål.

### *Vänner och kollegiala kontakter*

### *Affärsmässiga kalkylerande relationer och strategiska relationer*

Grundarna visade även att vänner och kollegor hjälpte dem på olika sätt i etableringsprocessen. Grundarna skriver:

Jag har diskuterat med en kompis som är frilansande fotograf om hur bilderna till vår hemsida ska se ut. Han är villig att hjälpa oss och vi bestämde att vi ska ta bilderna nästa vecka i våra lokaler på VentureLab.

Vi har även diskuterat om vi ska ta hjälp av en vän till mig som har stor erfarenhet av att sälja eller om vi ska göra det själva.

Goda kontakter är det viktigaste för att företaget ska bli framgångsrikt. Vi ska även se till att vi underhåller de kontakter vi redan har.

Intressenterna i Sarasvathys effectuationprocess var främst vänner, och därför ingick begreppet ”vänner” i modellen. Detta handlade om att grundarna fick hjälp av sina vänner under företagsetableringen.

Begreppet vänner utvecklades dock även till ”kollegiala kontakter” i analysmodellen, eftersom också kollegor kunde vara en viktig intressent i etableringsprocessen. Begreppet kollegiala kontakter omfattade därmed att grundarnas kollegor hjälpte dem under företagsetableringen. Både vänner och kollegor verkade vara viktiga kontakter för dessa grundare utifrån citaten. Även begreppet kollegiala kontakter kan vara intressant att analysera, med tanke på hur relationerna i inkubatorn utvecklades.

Grundarna visade dock att deras relationer inte var strategiska eller beräknande på något sätt. Utifrån denna kunskap skapades motsatsbegreppen ”affärsmässiga kalkylerande relationer” och

”strategiska relationer” i causationprocessen. Begreppet affärsmässiga kalkylerande relationer innebar att grundarnas relationer var affärsmässiga och beräknande, i samband med inriktningen på försäljning. Begreppet strategiska relationer innebar att grundarnas relationer var välplanerade och genomtänkta, i samband med kontakter med potentiella kunder.

Analysens framtagna begrepp i effectuationprocessen kunde sorteras in under det övergripande temat ”intressenter” och detta begrepp var även centralt i Sarasvathys resonemang. Temat intressenter omfattade därmed kompanjonskap, ad hoc-relationer, vänner och kollegiala kontakter. Relevant inom detta tema var därför grundarnas relationer med dessa intressenter och hur intressenterna hjälpte grundarna under företagsetableringen.

Begreppen i causationprocessen fick det övergripande temat ”marknaden” och även detta begrepp användes frekvent i Sarasvathys beskrivning av processen. Detta tema omfattade därmed grundarnas relationer med potentiella kunder inom deras potentiella del av marknaden och inriktningen på försäljning. Karakteristiskt för sådana relationer var att de blev mer målinriktade, affärsmässigt kalkylerande och strategiska.

#### Temat ”planering”

##### *Informell affärsplan och formell affärsplan*

Beträffande grundarnas planering var denna relativt preliminär och de var osäkra på hur de skulle formulera affärsplanen. Grundarna skriver:

Det känns hela tiden lite vanskligt att räkna eftersom vi dels bara kan gissa på alla siffror, dels inte har en aning om hur mycket vi kan sälja, dels inte är hejare på det där med ekonomin och inte vet precis vad det är för skatter, avgifter och dylikt som tillkommer.

Vi gjorde en preliminär affärsplan (en affärsplan skall ju alltid kunna omformas) som vi ska diskutera med Kalle om.

Grundarna visade därmed att det fanns en viss osäkerhet kring formuleringen av affärsplanen och att man hade utformat en preliminär version. Utifrån citaten skapades begreppet ”informell affärsplan”. Med informell menas enkel eller ledig. Begreppet informell affärsplan

innebar därför att grundarna hade utformat en preliminär version av affärsplanen, utan att ha någon fast plan för projektet.

Eftersom grundarna inte hade någon fast plan för verksamheten utvecklades motsatsbegreppet ”formell affärsplan” i causationprocessen. Detta begrepp innebar att grundarna hade formulerat projektets affärsplan i ett dokument, och därmed hade en klart utstakad plan för projektet. Affärsplanen kunde därför karakteriseras som ”formell”.

*Möjligheter tillvaratas, öppenhet och idéer utvecklas i effectuation-processen*

*Möjligheter passerar, fokuserad och idéalstringen stagnerar i causationprocessen*

Grundarna demonstrerade även sin mottaglighet för nya möjligheter i processen. Man tillvaratog nya möjligheter, vilket gjorde att planeringen karakteriserades av öppenhet, och var mottaglig för utveckling av affärsidén. Grundarna skriver:

Vad vi kanske borde diskutera mer är hur hårt vi ska hålla på vår ursprungliga affärsidé och hur mycket vi kan tänka oss att rucka på den i takt med att nya möjligheter dyker upp. Jag ska nog ta ett snack med min kompanjon om det i morgon!

Men vi har ju talat mycket om hemsidan, rapporten av G-knapp med den redovisningen, marknadsföring, och det här med att jag hyrs ut som konsult, om det nu blir av och hur vi ska hantera det.

Det måste väl sägas vara att det ser mycket ljust ut att jag får ett konsultuppdrag, så att vi kan börja tjäna lite pengar.

Ju mer vi kommer igång desto mer överrumplas man av hur allting blir alltmer komplicerat, både gällande vår affärsidé och själva administrationen av vårt företag.

Utifrån citaten skapade jag begreppet ”möjligheter tillvaratas” och grundarna demonstrerade därmed att de inte lät nya möjligheter passera under etableringen. Begreppet möjligheter tillvaratas innebar att grundarna var mottagliga för nya möjligheter under processen.

Motsatsrelationen i causationprocessen benämndes därför med begreppet ”möjligheter passerar”. Detta innebar att grundarna inte var

mottagliga för nya möjligheter som uppstod i processen, vilket ledde till att man lät möjligheterna passera utan att tillvarata dem.

I samband med mottagligheten för nya möjligheter skapade jag begreppet ”idéer utvecklas”, eftersom det inte fanns några tecken på att idéalstringen hade stagnerat. Begreppet idéer utvecklas innebar att grundarna utvecklade sina idéer, beroende på nya möjligheter under processen.

Därmed blev motsatsbegreppet i causationprocessen benämnt ”idéalstringen stagnerar”. Begreppet idéalstringen stagnerar innebar att grundarna inte utvecklade sina idéer, vilket innebar att idéerna stagnerade, det vill säga avstannade, beroende på att man lät nya möjligheter passera under processen.

Dessutom visade grundarna att de var öppna för nya möjligheter och att allting blev mer komplicerat med tiden. Detta förhållande indikerade att grundarna inte hade uppnått något fokus i sin planering och därför fortfarande var öppna för förändringar. Mot denna bakgrund skapades begreppet ”öppenhet” i effectuationprocessen och motsatsrelationen kom därmed att benämnas ”fokuserad” i causationprocessen. Begreppet öppenhet innebar att grundarna var öppna i sin planering, exempelvis för nya möjligheter och förändringar i processen. Begreppet fokuserad innebar att grundarna var fokuserade i sin planering, och var därför inte öppna för nya möjligheter och förändringar.

### *Informella marknadsundersökningar och planerade marknadsundersökningar*

När det gällde marknadsundersökningarna var det svårt att finna något specifikt uttalat tillvägagångssätt i dagböckerna. Nedanstående citat visade dock att det sociala nätverket hade stor betydelse för grundarnas sätt att undersöka marknaden. De skriver:

Säljprocessen är det som vi har diskuterat mest denna vecka och vilka personer vi ska ta kontakt med för att utöka vårt kontaktnät.

Vi testade vårt säljmanus på Kristina som är webbansvarig för att se om det fungerade.

Vidare har jag tagit kontakt med en som jag känner på Lomma kommun som nästkommande vecka ska tala med den webbansvarige för Lomma kommuns hemsida.

Utifrån citaten skapade jag begreppet ”informella marknadsundersökningar”, som baserades på grundarnas informella sätt att undersöka marknaden på. Detta låg helt i linje med Sarasvathys förklaring av de marknadsundersökningar som tillämpades i effectuationprocessen, vilka innebar att individen kontaktade personer i sitt sociala nätverk. Begreppet informella marknadsundersökningar innebar att grundarna kontaktade exempelvis vänner eller kollegor för att undersöka intresset för sin produkt eller tjänst. Begreppet har hämtats från Sarasvathy, eftersom det återspeglade effectuationprocessen på ett tydligt sätt.

Det framkom däremot att grundarna inte undersökte marknaden med hjälp av planerade marknadsundersökningar. Mot denna bakgrund blev motsatsbegreppet i causationprocessen just ”planerade marknadsundersökningar”.

Begreppet planerade marknadsundersökningar innebar att grundarnas marknadsundersökningar var mer omfattande och planerade. De hade exempelvis beslutat vilka som skulle kontaktas i samband med att de skickade ut en omfattande undersökning om projektet. Utskicket var ett sätt att ta reda på hur stort intresset var för projektets produkter eller tjänster.

#### *Intressenters engagemang och oengagerad marknad*

Grundarna visade även att intressenterna engagerade sig i deras tjänst och försökte hjälpa dem på olika sätt. Det sociala nätverket verkade ha betydelse för hur grundarna gick till väga för att sälja sin tjänst. De skriver:

Att jag känner min kontakt på Lomma kommun har nog haft stor betydelse för att man visat ett intresse för våra tjänster.

Jag har diskuterat med en kompis som är frilansande fotograf om hur bilderna till vår hemsida ska se ut. Han är villig att hjälpa oss och vi bestämde att vi ska ta bilderna nästa vecka i våra lokaler på VentureLab.

Vi ska dock träffa min vän som har erfarenhet att sälja för att se hur han kan hjälpa oss i vår försäljning.



Grundarna visade därmed att intressenterna engagerade sig och gav dem stöd på olika sätt. I Sarasvathys beskrivning av effectuationprocessen användes begreppet ”intressenters engagemang”. Begreppet ingår i analysmodellen eftersom det återspeglar effectuationprocessen på ett tydligt sätt, och det innebar att exempelvis vänner eller kollegor engagerade sig i grundarnas företagsetablering och gav dem sitt stöd under denna process.

Däremot visade grundarna i citaten att någon kontakt med marknaden och potentiella kunder inte hade uppnåtts i detta skede. Mot denna bakgrund utvecklades motsatsbegreppet ”oengagerad marknad” i causationprocessen. Detta begrepp innebar att relationer med potentiella kunder kunde leda till att kunderna förblev oengagerade och därmed visade ett mindre intresse för projektets produkt eller tjänst. Causationprocessens planerade marknadsundersökningar kunde dessutom få till resultat att marknaden inte engagerade sig för projektets produkt eller tjänst.

#### *Medvetna risker och förväntat resultat*

Mycket tydde på att grundarna ansåg att det var framtiden som fick utvisa hur bärkraftig affärsidén egentligen var och deras inställning var att bara se möjligheterna. De skriver:

Det känns som vi börjar åstadkomma någonting samtidigt som vi börjar bli lite otåliga. Vi vill ju börja sälja in vår tjänst så att vi kan få in lite pengar. Det är också först då vi riktigt kan se hur pass bärkraftig vår affärsidé är.

Vi ser inga problem, bara möjligheter ...

Genom citaten skapade jag begreppet ”medvetna risker” och grundarna visade därmed att det inte fanns något förväntat resultat som skulle uppnås. Begreppet innebar att grundarna var medvetna om riskerna med att etablera ett nytt företag. Detta medförde i sin tur att grundarna inte hade bestämt något förväntat resultat som de skulle uppnå med företagsetableringen.

Utifrån denna insikt skapade jag motsatsbegreppet ”förväntat resultat” i causationprocessen. Begreppet hade vissa likheter med Sarasvathys benämning, som var ”förväntad avkastning”, och innebar att grundarna

hade bestämt vilket slags resultat de skulle uppnå under företagsetableringen.

Utifrån de begrepp som jag tagit fram under analysen skapade jag temat ”planering” för causation- och effectuationprocesserna i analysmodellen. Namnet kom sig av att begreppen i modellen förklarade hur planeringen gick till i processerna. Temat planering omfattade därmed följande: huruvida grundarna tillämpade en formell eller informell affärsplan under processen, huruvida grundarna tillvaratog möjligheter eller lät möjligheter passera under processens gång, huruvida planeringen var fokuserad eller öppen, hur grundarna ställde sig till nya idéer (utvecklade man dem eller hade idéalstringen stagnerat?), vilken typ av marknadsundersökningar som tillämpades i projektet (planerade eller informella marknadsundersökningar?), graden av engagemang bland intressenter eller en oengagerad marknad samt huruvida grundarna hade ett förväntat resultat som de ville uppnå med företagsetableringen eller i stället tog en medveten risk med företagsetableringen.

Min analys av grundarnas dagboksanteckningar har därmed utgjort underlaget till den slutgiltiga analysmodellen. I nästa avsnitt presenterar jag resultatet och analysmodellen.

### 2.8.2.2 Resultat och analysmodellen

Resultatet av ovanstående analys av grundarnas dagböcker blev analysmodellen för causation- och effectuationprocesserna. Vid samma tidpunkt som analysmodellen var färdigställd fick jag möjligheten att träffa Sarasvathy, som är upphovskvinnan till teorierna om beslutsprocesserna. Jag presenterade analysmodellen på ett doktorandseminarium, där bland annat Sarasvathy deltog. Efter seminariet diskuterade jag modellen med Sarasvathy och hon bekräftade att min modell hade lyckats fånga upp centrala delar av causation- och effectuationprocesserna. På så sätt validerade hon min modell och våra diskussioner gav mig även fördjupade kunskaper om hur marknadsundersökningar och nätverk skiljer sig åt i de olika processerna. Dessa nya kunskaper kunde jag sedan använda för att förtydliga både begrepp och teman inom dessa dimensioner av modellen. Även dessa begrepp och teman stämde jag av med

Sarasvathy, när jag träffade henne ytterligare en gång för att få min modell bekräftad. Analysmodellen presenteras nedan.

### Causationprocessen

Beslutsprocess	Marknaden	Planering
Målinriktad	Målinriktade relationer	Formell affärsplan
Bestämd väg	Affärsmässiga kalkylerande relationer	Möjligheter passerar
Låsningar	Strategiska relationer	Fokuserad Idéalstringen stagnerar Planerade marknadsundersökningar Oengagerad marknad Förväntat resultat

Figur 2.10 Analysmodell för causationprocessen

### Effectuationprocessen

Beslutsprocess	Intressenter	Planering
Flexibla mål	Kompanjonskap	Informell affärsplan
Nya vägar	Ad hoc-relationer	Möjligheter tillvaratas
Nya intryck	Vänner Kollegiala kontakter	Öppenhet Idéer utvecklas Informella marknadsundersökningar Intressenters engagemang Medvetna risker

Figur 2.11 Analysmodell för effectuationprocessen

I nästa kapitel redogör jag för min forskningsmetod och för hur forskningsprocessen har gått till.

# Kapitel 3

## Min forskningsmetod

### 3.1 Inledning

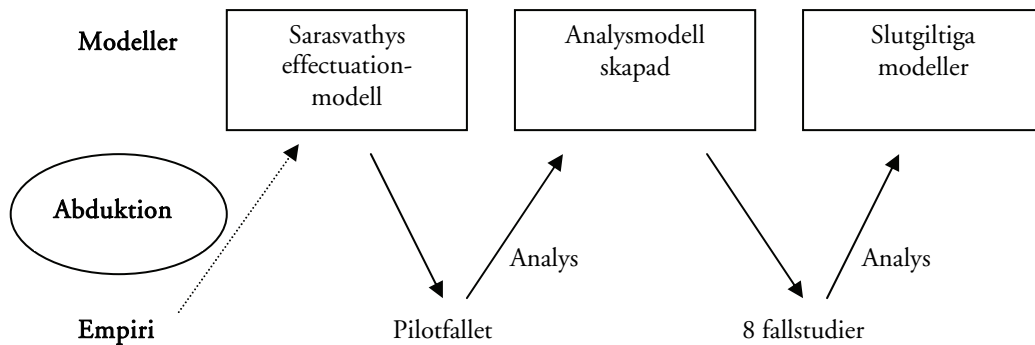
Min forskningsprocess har inte rört sig i en rak linje, utan har i stället präglats av en växling mellan dels empiri i form av fallstudier och dels modeller. I kapitlet beskriver jag därför min forskningsprocess och metod. Jag för en argumentation kring valet av fallstudieansatsen och valda tekniker inom denna ansats. Jag redovisar studiens analytiska tillvägagångssätt utifrån den utvecklade analysmodellen och redogör för studiens analysenheter.

#### 3.1.1 Forskningsprocessen

Forskningsprocessen innebar att jag startade i empirin och hade som utgångspunkt att vara relativt induktivt inriktad. Detta innebar att dagboksfrågorna till en början var relativt öppna och saknade en tydlig teoretisk grund. Utifrån erfarenheterna från dagbokssvaren i inledningsskedet övergav jag dock den induktiva inriktningen och valde att fokusera på Sarasvathys effectuationmodell. Denna övergång utvecklas i kapitlet om det metodologiska dagboksbidraget. Jag genomförde en pilotstudie av ett projekt i inkubatorn, och i analysen av detta pilotfall kombinerade jag empiri och Sarasvathys resonemang. Denna analys resulterade i en analysmodell, som fick ligga till grund för min analys av 8 fall i inkubatorn, och denna modell utmynnade sedan i mina slutgiltiga modeller i avhandlingen.

Min metod under forskningsprocessen har därför handlat om ”abduktion”, eftersom jag har växlat mellan att utgå från empiri (induktion) och teori (deduktion). Ytterligare kännetecknen för tillämpningen av abduktion är att mitt empiriska tillämpningsområde

successivt har utvecklats och att mina modeller har justerats och förfinats under processens gång (Alvesson och Sköldberg, 1994). I figuren nedan illustreras min forskningsprocess och växlingen mellan empiri och modeller. Vidare åskådliggör figuren utvecklingen av det empiriska tillämpningsområdet samt hur modeller har förfinats och utvecklats under processens gång.



Figur 3.1 Forskningsprocessen utifrån abduktion

I nästa avsnitt utvecklar jag mitt val av fallstudieansatsen.

### 3.1.2 Valet av fallstudieansatsen

Studien består av två syften, dels att utveckla en användarvänlig dagboksmetod, dels att utveckla begrepp och modeller för beslutsprocessen under företagsetableringen. Frågan är vilken forskningsstrategi som är mest tillämpbar och fördelaktig i relation till dessa två syften.

I den samhällsvetenskapliga forskningen kan forskaren välja mellan en rad olika forskningsstrategier, exempelvis experiment, survey, analys av källor, historisk studie och fallstudie. När forskaren skall välja bland dessa strategier kan fördelar respektive nackdelar ställas mot varandra utifrån tre relevanta kriterier: (1) vilken typ av forskningsfråga som har formulerats, (2) forskarens grad av kontroll över den konkreta situation som studeras, och (3) huruvida fokus ligger på aktuella eller historiska skeenden (Yin, 2007).

Fallstudier kan beskrivas som fördelaktiga när forskningsfrågorna är formulerade utifrån ”hur” eller ”varför”, då forskaren inte har någon

kontroll över den situation som studeras samt i de fall där fokus ligger på aktuella skeenden i ett konkret socialt sammanhang (Yin, 2007). Fördelarna med fallstudien i min studie är att forskningsfrågorna är formulerade utifrån ”hur” och ”varför”. Jag har inte heller någon kontroll över den situation som studeras, vilket är grundarnas företagsetablering i inkubatorn. Mitt fokus ligger också på aktuella skeenden och händelser i ett konkret socialt sammanhang, vilket utgörs av inkubatornkontexten och det som sker inom denna.

Fallstudieansatsen är även tillämpbar när studien har till syfte att utveckla befintliga ramverk, för att kunna generera begrepp och modeller (Eisenhardt, 1989). Med denna utgångspunkt är det naturligt att välja fallstudieansatsen, eftersom denna ansats uppfyller mina villkor. I avsnittet nedan utvecklar jag de fördelar fallstudien har i just min studie.

Fallstudier omfattar så många variabler som möjligt, för att kunna beskriva variabelernas samverkan över längre tidsperioder. Ansatsen underlättar även förståelsen för olika händelser och processer i projekt (Merriam, 1994). En fallstudiemetod innebär att man studerar separata fall, genom en longitudinell ansats (Yin, 2003).

En central del i fallstudier är att försöka belysa beslutsfattande och följande frågeställningar blir därför relevanta: varför besluten fattas, hur besluten genomförs och med vilka resultat (Yin, 2003). Detta ligger helt i linje med studiens syfte, och valet av fallstudieansatsen blir naturlig med tanke på utvecklingen av Sarasvathys (2001) effectuationmodell.

Genom fallstudieansatsen skapas möjligheten att tillämpa flera fall och olika analysnivåer i studien (Eisenhardt, 1989). Denna form av flerfallsstudier kallas för ”komparativ fallstudie” (Yin, 2007). Att tillämpa en komparativ fallstudie är en betydelsefull möjlighet och i inkubatorn är flera projekt verksamma. Det innebär att fallen i studien analyseras genom komparativa analyser, som gör det enklare att göra jämförelser mellan fallen.

Det har däremot varit svårt att bestämma hur många fall som skall inkluderas i studien. Bakgrunden till detta är att vissa grundare och medlemmar i projekten hoppar av etableringsprocessen på ett tidigt

stadium. Det har lett till en ”öppenhet” inför antalet fall i studien, och alla projekt som varit verksamma i inkubatorn har därför inkluderats i urvalet. Studien innefattar därför både fall där grundarna fullföljer etableringsprocessen och projekt där grundarna väljer att hoppa av. När det gäller antalet fall i en studie rekommenderar Eisenhardt (1989) 4 till 10. Studeras mindre än 4 fall kan detta leda till svårigheter att generera begrepp och modeller. Om studien omfattar mer än 10 fall leder det till svårigheter på grund av ökad komplexitet och volym av data. I min studie har därför 8 fall inkluderats.

I studier av team bör, enligt Eisenhardt (1989), samtliga individer som ingår i teamet inkluderas. På så vis uppnår man olika kompletterande insikter, vilket kan leda till en rik samling data. Detta möjliggörs med hjälp av dagboksmetoden och därför gör alla de grundare som ingår i ett team dagboksanteckningar. I nästa avsnitt beskriver jag mina reflektioner över fallstudier och inkubatornkontexten.

### 3.1.2.1 Reflektioner över fallstudier och inkubatornkontexten

I studien är ”Hawthorne-effekten” oundviklig och medför ett metodologiskt problem. Detta beror på att grundarna studeras i en inkubator, där ledningen vidtar olika stödjande åtgärder för att underlätta grundarnas företagsetablering. Begreppet ”Hawthorne-effekten” har utvecklats från Mayo (1946) och det omtalade Hawthorne-experimentet. Det gick ut på att undersöka olika sätt att få igång produktiviteten i fabriker. Exempelvis testade man produktiviteten genom att ge arbetarna fler pauser, förfriskningar medan de arbetade samt genom att förkorta deras arbetstid. De olika aktiviteterna medförde att produktiviteten hela tiden ökade. Det intressanta med detta experiment var att när pauserna och förfriskningarna drogs in och arbetstiden återigen förlängdes, fortsatte produktiviteten ändå att öka. Den främsta förklaringen till den ökade produktiviteten var själva experimentsituationen och det faktum att personalen var medveten om chefernas intresse för dem och deras arbetssituation (Mayo, 1946).

I inkubatorn har grundarna tillgång till eget kontor, telefon och dator. En projektledare är dessutom anställd på heltid för att stödja dem på olika sätt under etableringsprocessen. Dagboksskrivandet kräver även att jag har ständig kontakt med grundarna, och mitt intresse för deras

dagliga arbete kan därför påverka deras beteende i inkubatorn. Sammantaget innebär ovan beskrivna faktorer att grundarnas ”produktivitet” kan påverkas positivt. Detta kan i sin tur medföra att projekten i inkubatorn löper mindre risk att hoppa av processen, eller att avhoppet skjuts framåt i tiden. Denna eventuella positiva inverkan på grundarna i inkubatorn är något som jag har varit medveten om under hela studien och som är svårt att undvika.

Ett annat bekymmer med fallstudier, som jag också har varit medveten om under studien, är svårigheten att på ett vetenskapligt sätt generalisera – det vill säga dra allmänna slutsatser utifrån den genomförda fallstudien. En extern validitet blir lättare att uppnå med en surveyundersökning, vilket beror på undersökningens omfattande urval av studieobjekt. När det gäller fallstudier är dock den externa validiteten svårare att uppnå, beroende på det lägre antalet studieobjekt (Yin, 2007).

Vad jag i stället kan uppnå är ”analytisk generalisering”, vilket innebär att jag jämför de modeller jag utvecklat med resultaten från fallstudien. I denna jämförelse måste ett eller flera fall ge sitt stöd till mina utvecklade modeller för att jag skall kunna uppnå en analytisk generalisering. Denna blir dessutom starkare om mina modeller förklarar resultaten på ett bättre sätt än den ursprungliga teorin, som i detta fall är Sarasvathys resonemang. I studien lyfter jag därför fram rivaliserande förklaringar till Sarasvatys resonemang, med stöd från ett eller flera fall i min egen studie (Yin, 2007).

Ett annat vanligt problem med fallstudier är det omfattande empiriska materialet, som ofta kan bli svåröverskådligt. Det är kort sagt mycket att hålla reda på när man genomför den här typen av studier. En lösning på detta problem kan vara att dela in forskningsprojektet i olika faser och reflektera över det insamlade empiriska materialet under tiden studien pågår (Alvesson och Skoldberg, 1994). Detta tillvägagångssätt har varit en grundläggande del av min studie, eftersom dagböckerna har analyserats löpande. På så vis har jag fått överblick över det omfattande empiriska materialet och kunnat påbörja mina analyser i ett tidigt skede.

Ett annat metodologiskt problem är att studien påbörjades när Sverige var på väg in i en lågkonjunktur, även om konjunkturen har vänt under



den tid då studien har pågått. Studier som pågår under längre tidsperioder ger intressanta resultat, men våra kunskaper är dock begränsade när det gäller resultatens relevans under andra tidsperioder (Lundström, 1996). Frågan är hur resultaten skulle ha sett ut om studien hade genomförts enbart under en högkonjunktur. I nästa avsnitt beskriver jag de tekniker jag har valt.

### 3.1.3 Valda tekniker

Några grundläggande tekniker som kan användas i fallstudier är exempelvis intervjuer, observation, enkäter och textanalyser. Dessa tekniker kombineras oftast i forskningen (Silverman, 2001). En datainsamlingsteknik som kommer att användas i denna studie är ”dagböcker”, vilket innebär att forskaren ber en person att föra dagbok under en viss tidsperiod. Syftet kan vara att bättre lära känna en person, en situation eller en händelse (Merriam, 1994). Dagboksmetoden kan emellertid tillämpas på olika sätt, till exempel genom den handskrivna dagboken som förs i en loggbok, dagbok med hjälp av en handburen dator samt telefondagböcker som genomförs direkt med respondenterna (Quittner m.fl., 2000).

Utvecklingen av en elektronisk dagboksrutin var den teknik som bäst passade min realtidsstudie. Bakgrunden till detta är att en dagboksrutin medför betydliga fördelar. En sådan fördel är att händelser och erfarenheter kan rapporteras i en naturlig kontext (Waddington, 2005). Dagboksmetoden är även utmärkt för att studera ”processer”, eftersom den gör det möjligt att undersöka tillfälliga händelser i processen. Deltagarna kontrollerar även sina svar i dagboken, som sedan stäms av med forskaren (Bolger m.fl., 2003). Dagboksmetoden erbjuder även följande fördelar: detaljerad information om fortlevnad, olika tidsperioder i form av cykler, förändringar, tillfälliga tankar, känslor och beteenden (Reis och Gable, 2000). De fördelar som har nämnts ovan är centrala i studien, eftersom de ger möjlighet att studera grundarnas beslutsprocesser i realtid under företagsetableringen.

I en studie där dagboksmetoden tillämpas räcker det dock inte att enbart förlita sig på dagböcker. Metoden kräver att kompletterande tekniker används, som exempelvis observation. Genom observation skapas en ökad förståelse för gruppen som studeras (Waddington,

2005). En form av observation har därför tillämpats i studien, och i nästa avsnitt beskrivs denna teknik och mitt tillvägagångssätt.

### 3.1.3.1 Observation

Själva tekniken observation är användbar när forskaren exempelvis vill lära känna den miljö som deltagarna i studien ingår i (Merriam, 1994). Tekniken kräver att forskaren engagerar sig på heltid, över en längre tidsperiod, och hela tiden interagerar med gruppen som studeras. Vanliga former av etnografiska berättelser är studier av en kultur, ett yrke, ett samhälle, en organisation eller en mindre grupp med gemensamma intressen (Van Maanen, 1988). Av dessa ligger den mindre gruppen med gemensamma intressen nära min studie av grundare i en inkubator, där deras gemensamma intresse är att starta företag.

Att helt förlita sig på observation i studien är svårt, eftersom grundarna inte alltid är i inkubatorn samtidigt. Grundarna besöker inkubatorn sporadisk under vissa perioder, beroende på universitetsstudier och konsultarbeten. Utvecklingen av dagboksrutinen tillsammans med grundarna har däremot inneburit att jag själv har tillbringat åtskilliga timmar och dagar i inkubatorn, med början hösten år 2002 och fram till hösten 2006. Under denna tidsperiod har jag observerat grundarna i inkubatorn, vilket innebär att jag har lärt känna dem och den ”inkubatormiljö” som projekten etableras i. Min roll har alltså varit en åskådares (Merriam, 1994).

Mina anteckningar har dock varit centrerade kring dagboksrutinens olika utvecklingsfaser, vilka beskrivs ingående i det kapitel som tar upp det metodologiska bidraget. I samband med inkubatorns gemensamma ”husmöten” en gång i veckan, har jag fått ännu ett tillfälle att studera grundarna i inkubatorn. Strukturerade anteckningar har därför förts under dessa möten, från våren 2005 till hösten 2005, vilket är ytterligare en form av observation som tillämpats. Nedan utvecklar jag intervjuernas funktion i studien.

### 3.1.3.2 Intervjuer

Intervjun fyller i sin tur en viktig funktion i studien, eftersom man alltid kan komplettera dagboken. Genom löpande intervjuer med grundarna har jag kunnat följa upp förändringar under deras

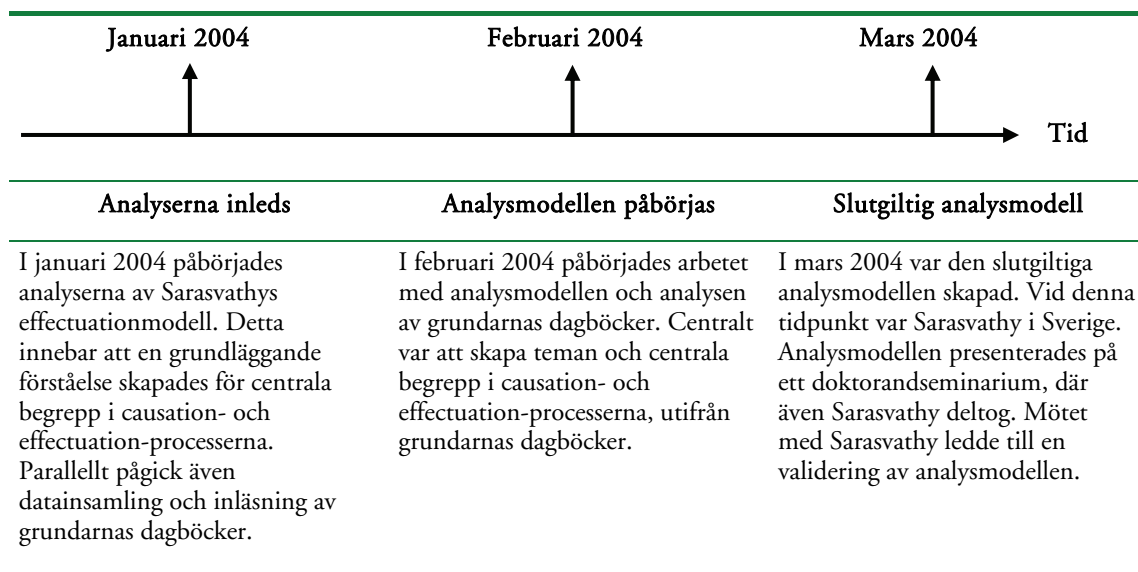
företagsetablering och skapa en helhetsbild av deras företagsetablering i inkubatorn. Intervjuerna har på så sätt förtydligat informationen i grundarnas dagböcker.

Mina intervjuer med grundarna har därför alltid haft sin utgångspunkt i vad grundarna har skrivit i dagboken. Det innebär att frågorna under intervjuerna baserades på grundarnas dagboksanteckningar. Detta var även viktigt under dagboksutvecklingen, för att kunna uppnå användarvänlighet. Jag fångade dessutom upp grundarnas företagsstart innan de anlände till inkubatorn, genom den inledande intervju som genomfördes. Denna hade sin utgångspunkt i Sarasvathys (2001) olika medel: ”vem jag är” samt ”vad jag vet”. Alla intervjuer som har genomförts har spelats in på band.

Jag valde att inte helt förlita mig på intervjuer i studien. Anledningen är att det är svårt att riktigt fånga upp händelser och förändringar över tid med intervjuer, eftersom det finns en risk att grundarna har svårt att minnas händelser bakåt i tiden. Fördelen med dagboken är att grundarna kan beskriva händelser och situationer när de inträffar, i realtid. Mot denna bakgrund förblev intervju och observation kompletterande tekniker till den utvecklade elektroniska dagboksrutinen. En analysmodell har även utvecklats i studien och i nästa avsnitt presenterar jag tidsaxeln för utvecklingen av analysmodellen

### 3.2 Pilotfallet som input till analysmodellen

Innan fallstudierna påbörjades utvecklade jag en analysmodell. Denna gjorde det lättare att lägga upp fallstudien och analysera fallen. Underlaget till modellen var det pilotfall som utgjordes dels av ett projekt i inkubatorn under ett tidigt skede av grundarnas företagsetablering och dels Sarasvathys resonemang. Pilotfallet har tidigare presenterats i kapitel 2. I nedanstående figur presenteras tidsaxeln för utvecklingen av analysmodellen samt hur den växte fram.



Figur 3.2 Tidsaxel för utvecklingen av analysmodellen.

I nästa avsnitt redogör jag för mitt analytiska tillvägagångssätt och diskuterar studiens analysenheter.

### 3.2.1 Studiens analytiska tillvägagångssätt

Genom den utvecklade analysmodellen för causation- och effectuationprocesserna utifrån pilotfallet i kapitel 2, skapades ett vägledande analytiskt verktyg som jag kunde använda vid analyserna av grundarnas dagboksanteckningar. Analysmodellen är uppbyggd genom motsatsrelationer av causation- och effectuationprocesserna som består av centrala teman och underliggande begrepp. Modellens centrala teman är: intressenter/marknaden, beslutsprocess och planering. Att analysera fallstudier med hjälp av vägledande teman rekommenderas av Miles och Huberman (1984). I avsnittet nedan beskriver jag hur fallen i studien har analyserats.

Mina analyser av dagboksmaterialet har skett parallellt med att grundarnas dagboksanteckningar har samlats in. Under den pågående datainsamlingen har även centrala begrepp och teman antecknats på kartor, vilka har bestått av olika pilar som har visat på samband mellan orsak och verkan. Detta var något som jag upptäckte under den pågående insamlingen av dagböckerna och jag kunde därmed visa hur de centrala begreppen hängde ihop med andra begrepp, med hjälp av pilar. Jag började därför urskilja olika samband mellan orsak och verkan

vid mina analyser. Arbetet med dessa kartor har hela tiden förbättrat min förståelse för den komplexitet som präglade grundarnas beslutsprocesser under företagsetableringen. Nedan beskriver jag mina frågeställningar under analyserna av dagböckerna.

### 3.2.1.1 Frågeställningar under analyserna

Något annat som kom fram i min analys av grundarnas dagböcker var behovet av att använda frågeställningar. Bakgrunden till detta behov var den komplexitet som präglade beslutsprocessen. Vidare saknade jag ett tillvägagångssätt för att kunna tillämpa analysmodellen på det empiriska materialet.

Att ställa frågor till det empiriska materialet är något som Miles och Huberman (1984) rekommenderar inom fallstudier. Frågeställningarna hjälper forskaren att reflektera mer över det empiriska materialet och att inte fastna i detaljer. Rekommendationerna fick mig att börja analysera grundarnas dagböcker med hjälp av olika frågeställningar. Arbetet med dessa var ett sätt för mig att kunna reflektera mer över dagboksmaterialet och även ett sätt att reducera datamaterialet på. Det blev också enklare att undvika att fastna i detaljer, något som annars är en risk när man arbetar med omfattande data.

Under mina analyser av dagböckerna uppkom följande frågeställningar: "Vilka förändringar inträffar och varför inträffar de?", "vilka problem uppstår och varför uppstår de?", "vilka beslut fattas och varför fattas de?" samt "hur hanteras problemen och vilka lösningar uppkommer?"

Mina frågeställningar har även legat till grund för vilka citat som valts ut i analysprocessen, för att sedan återges i avhandlingen. Den kategorisering av citat som presenteras under respektive tema har sin grund i frågeställningarna. Frågeställningarna belyste även grundarnas lärande under företagsetableringen, och inlärning är en betydelsefull del även i Sarasvathys (2001) effectuationresonemang. Utöver analysmodellens teman valde jag därför att införa temat "lärande" i mina analyser av grundarnas dagboksanteckningar.

Något som har varit centralt vid varje analys av dagboksanteckningarna är avstämningar och diskussioner med grundarna. Detta gjorde det möjligt att följa upp oklarheter eller något intressant som beskrivits i dagboken. Det har dessutom varit viktigt att kontrollera med

grundarna att jag har förstått deras beskrivningar på rätt sätt. Överhuvudtaget har dialogen med grundarna varit central under hela analysarbetet. Även avstämningar vad gäller konfidentiella uppgifter har gjorts, vilket också har varit en viktig del i analysarbetet. Nedan beskriver jag studiens analysenheter.

### 3.2.1.2 Analysenheter

En intressant sak som framkom i den inledande analysen av dagböckerna var att dagboksmetoden kunde fånga upp fler analysnivåer än enbart individen. Tack vare fokuseringen på individens beslutsprocess, och det faktum att samtliga grundare i teamen skrev i dagboken, integrerades även analysnivåer som team, projekt och inkubatormiljön. Detta gav intressanta kunskaper om grundare som startade upp gemensamt i team och deras beskrivning av företagsetableringen. Inkubatorkontexten skapade dessutom en förståelse för den miljö där projekten etablerades. I nästa kapitel presenterar jag det metodologiska bidraget och framtagningen av den elektroniska dagboken.



## Kapitel 4

# Metodologiskt bidrag – framtagningen av en elektronisk dagbok

### 4.1 Utvecklingen av den elektroniska dagboksrutinen

Utvecklingen av dagboksrutinen medförde att olika utvecklingsfaser genomgicks, och dessa bidrog till att dagboksrutinen hela tiden kunde förbättras. Exempelvis ändrades de inledande dagboksfrågorna från att ha varit relativt ”öppna” till att bli fokuserade och hårdare knutna till Sarasvathys (2001) effectuationmodell. I kapitlet beskrivs utvecklingen av den elektroniska dagboksrutinen, som bland annat krävde regelbunden utvärdering av vad som fungerade bra och vad som fungerade mindre bra. Utvärderingarna var viktiga och gav kunskaper som gjorde att dagboksrutinen kunde förbättras utifrån användarnas perspektiv.

Det handlade om att göra dagboksskrivandet till en naturlig vardagsrutin för grundarna. Motgångarna som uppstod under utvecklingsarbetet ledde till betydelsefulla kunskaper, som medförde att ytterligare användarvänlighet kunde skapas i dagboksrutinen.

Den elektroniska dagboksmetoden befinner sig dock i en begynnelsefas och i kapitlets inledande avsnitt utvecklas dagboksmetodens kunskapsluckor. Dagboksutvecklingen utmynnar även i en redogörelse för kopplingen mellan den utvecklade analysmodellen och dagboksfrågorna. Kapitlet avslutas med en analys av dagboksutvecklingen i inkubatorn utifrån tre olika grupper av användare.



### 4.1.1 Dagboksmetodens kunskapsluckor

I beskrivningen av de metodologiska kunskapsluckorna i inledningskapitlet framgår att våra kunskaper är begränsade när det gäller att utveckla användarvänliga elektroniska dagbokssystem. Utvecklingen av systemen kräver därför att användarna, det vill säga entreprenörerna, integreras. Problemet är att tillämpningen av elektroniska dagböcker fortfarande befinner sig i ett inledningsskede, vilket medför att våra kunskaper och erfarenheter är begränsade beträffande hur man uppnår användarvänlighet och tillförlitliga dagbokssvar. I avsnittet beskrivs därför den utveckling som ägt rum, från manuella handskrivna dagböcker till elektroniska.

När jag inledde mitt forskningsprojekt hade en utveckling ägt rum, från manuella handskrivna till elektroniska dagböcker. Tillämpningen av manuella dagböcker hade medfört olika problem. Det var vanligt att respondenterna inte följde instruktionerna när dagboken skulle fyllas i, vilket ledde till att de luckor som fanns fylldes i precis innan man skulle besöka de personer som var ansvariga för dagboksinsamlingen. Svaren blev på detta sätt retrospektiva, vilket medförde att resultaten kunde påverkas eftersom dagbokssvaren inte hade lämnats i realtid (Palmlad och Tiplady, 2004). Resultaten från handskrivna dagböcker ifrågasätts därför ofta, beroende på att det är svårt att få användarna att fylla i dagboken dagligen (Lauritsen m.fl., 2004).

I en studie jämförde man respondenter som använde handskrivna dagböcker med respondenter som använde en handburen dator. Studien visade att användarna med den handburna datorn lämnade in sina svar sex gånger oftare än gruppen med handskrivna dagböcker. Påminnelserna via telefon var också färre när det gällde användarna av handburna datorer. Denna grupp visade därmed ett större intresse för att föra dagbok, medan den handskrivna gruppen visade ett mindre intresse. Den elektroniska dagboksinsamlingen hade därför olika fördelar. Elektroniska dagböcker reducerade exempelvis påminnellesamtalen till användarna jämfört med handskrivna dagböcker och metoden underlättade också själva analysarbetet, eftersom data kunde transporteras direkt in i en databas medan de handskrivna dagböckerna måste hanteras manuellt (Walker m.fl., 2004). Andra fördelar med den elektroniska dagboken var att den

gjorde det enklare att behandla dagbokssvaren konfidentiellt (Whalen m.fl., 2004).

I dagboksforskningen var den handburna datorn den vanligast förekommande för insamling av elektroniska dagböcker och den benämndes ”Personal Digital Assistant” (PDA) (Laurenceau och Bolger, 2005). Dock var denna dator inte helt problemfri. Exempelvis kunde respondenterna använda handdatorn för andra syften, exempelvis sitta och leka med den (Feldman Barrett och Barrett, 2001). En annan nackdel var att bildskärmen var så liten, vilket gjorde det svårt för användarna att få överblick. I forskningen blev det därför angeläget att anpassa det elektroniska systemet till den grupp som skulle undersökas, vilket ledde till att den elektroniska insamlingen blev mer effektiv (Van Tamelen, 2004). Det fanns därför ett behov av användarvänlighet och flexibilitet i dagboksprogrammen (Bolger m.fl., 2003).

Efter denna litteraturgenomgång bör poängteras att inga studier inom entreprenörskapsfältet har tillämpats genom elektroniska dagböcker. I denna studie har en dagboksrutin utvecklats tillsammans med användarna över tid, vilket illustreras i detta kapitel. Det är meningen att kunskapsbidragen från dagboksutvecklingen skall kunna generera både utvärderande och användarvänliga erfarenheter, som kan underlätta för andra forskare som vill tillämpa metoden i sin forskning. I figuren nedan åskådliggör jag dagboksrutinens olika utvecklingsfaser, i ett tidsmässigt perspektiv.

Dagboksrutinens olika utvecklingsfaser			
Hösten 2002	Hösten 2003	Våren 2004	Hösten 2005 till hösten 2006
Utvecklingsfas 1	Utvecklingsfas 2	Utvecklingsfas 3	Utvecklingsfas 4
Centralt i denna fas var att skapa ett användarvänligt frågeformulär. Genom samarbetet med grundarna i inkubatorn övergavs ”dagboken via e-post” till förmån för den ”elektroniska dagboksrutinen”. En flexibel databas utvecklades.	Dagboken började äntligen fyllas i och först nu fanns det potential att utvärdera dagboksmaterialet. I enlighet med grundarnas önskemål utvecklades även en applikation, så att de själva kunde skriva ut sina dagböcker i en projekt-rapport.	Grundarnas dagbokssvar utvärderades och svarsbortfall i dagboken identifierades. Utifrån analysmodellen och grundarnas synpunkter skapades nya frågor i dagboken. Databasen uppdaterades dessutom med viktiga tilläggfunktioner i enlighet med grundarnas önskemål.	Centralt under denna fas var att dagboken hade fått en tydlig struktur och en klar fokusering. En historik hade skapats av grundare som beskrivit sin företags-etablering i dagboken. Under perioden blev dagböckerna mer omfattande, med utförliga beskrivningar.

Figur 4.1 Dagboksrutinens olika utvecklingsfaser.

I avsnittet som följer beskriver jag dagboksrutinens utvecklingsfaser enligt ovanstående figur.

#### 4.1.2 Utvecklingsfas 1

Dagboksutvecklingen inleddes hösten 2002 och denna första fas har innehållit två steg. Det första steget innebar att jag skapade frågorna som skulle ingå i dagböckerna. Det andra steget innebar att jag skapade en lösning för den elektroniska överföringen av dagböckerna, så att bearbetning kunde göras av det empiriska materialet. Det var dessutom angeläget att utveckla ett användarvänligt elektroniskt frågeformulär till grundarna.

Tillvägagångssättet för att fastställa frågorna som skulle ingå i VentureLabs dagbok innebar inledningsvis att jag läste in mig på olika modeller och begrepp för etableringsprocessen. Under inläsningen fångade Sarasvathys (2001) effectuationmodell mitt intresse, eftersom modellen både var möjlig att applicera på min longitudinella studie i realtid och hade utvecklingsmöjligheter. Jag beslutade mig därför för att delvis basera dagboken på Sarasvathys resonemang. Inläsningen av modellerna och begreppen gav även idéer till de relativt öppna frågorna i dagboken.

Utgångspunkten var att frågorna skulle kunna fånga upp grundarnas etableringsprocess. Genom att skriva upp lämpliga frågor utifrån Sarasvathys resonemang och litteraturen bildades olika grupper av frågor. I början fanns det ett batteri av olika frågor som slutligen kunde integreras i större övergripande teman. Dessa teman kom att bli mer öppna än de frågor jag hade skapat från början, en process som växte fram under inläsningen av litteraturen. Att skriva dagbok är dock en uppoffring och genom samtalen med grundarna delade jag in frågorna i både "dagsteman" och "veckoteman". Resultatet av tillvägagångssättet var att frågorna i dagboken blev relativt öppna, för att kunna tillåta en induktivt inriktad forskningsansats. Dock har Sarasvathys (2001) resonemang kring beslutsfattande och individens nätverk till viss del utgjort en utgångspunkt för dagboken under hela forskningsprocessen.

Grunden för den inledande dagboken skapades därför utifrån teman som byggde på beslutsfattande och nätverk. Frågorna som baserades på beslutsfattande tillhörde kategorin "veckoteman" och tog upp vilka

frågor som hade diskuterats under veckan. Det var meningen att dessa frågor skulle fånga upp projektens beslutsfattande i etableringsprocessen.

Frågorna som baserades på nätverk återfanns i kategorin ”dagsteman”, som tog upp vem individen hade pratat med och vilka kontakter som hade tillkommit. Dessa frågor skulle fånga upp hur projektens nätverk fungerade samt hur nätverken påverkade processen, och hade därmed sin utgångspunkt i Sarasvathys resonemang.

Det fanns även frågor som saknade en tydlig teoretisk grund, exempelvis den om huruvida individens syn på företagandet hade förändrats under den gångna veckan. Tanken bakom denna fråga var att få reda på om grundarna förändrade sin affärsidé under etableringsprocessen eller stod fast vid den ursprungliga. Dagboken bestod även av frågor om grundarnas reflektioner kring sitt företag, vad grundarna hade gjort under dagen som hade med företaget att göra samt frågor om motgångar respektive framgångar. Dessa frågor återfanns både i kategorin ”dagsteman” och ”veckoteman”. I slutet av utvecklingsfas 1 visas en figur av dagbokens inledande frågor, som utvecklades under denna fas.

För att kunna skapa en användarvänlig dagbok började även jag själv skriva dagbok, för att på så vis sätta mig in i hur det var att skriva dagbok utifrån användarnas perspektiv. Genom att läsa utgivna dagböcker skapade jag även en struktur i dagbokens frågeformulär och förutom själva frågorna var det främst datum, namn på person och projekt som skulle ingå. Böckerna *Anne Franks dagbok* (1953), *En pappas dagbok* av Ahlander (1987), och *The country diary of an edwardian lady* av Holden (1977) fick stå som förebild för frågeformuläret.

Inledningsvis var det viktigt att grundarna i inkubatorn gav sina synpunkter på frågorna i dagboken. Den skickades därför till dem via e-post och efteråt diskuterade vi hur de hade uppfattat frågorna. Interaktionen var av stor betydelse för det fortsatta arbetet med dagböckerna. Vi kom gemensamt fram till att vissa frågor skulle revideras och att några kunde integreras. Bland de dagliga temana, som handlade om grundarnas kontakter, fanns det en fråga som var överflödigt enligt grundarna, nämligen: ”Varför hade du kontakten?”.

Svaret kunde i stället anges under frågan ”Vad pratade ni om?”, och denna överflödiga fråga reviderades därför.

När det gällde en fråga under veckoteman – ”Har din syn på företagandet förändrats under den gångna veckan?” – uppstod vissa önskemål från grundarnas sida. Grundarna förklarade att vissa veckor var deras syn på företagandet förmodligen oförändrad och denna fråga borde då kunna besvaras med ett enkelt ”nej”. I samband med detta önskemål införde jag ett ja och nej-svar på denna fråga. En underfråga infördes även, som skulle besvaras om synen på företagandet hade förändrats under den gångna veckan. Efter interaktionen med grundarna kom denna fråga att formuleras enligt följande: ”Om ja, på vilket sätt har din syn på företagandet förändrats under den gångna veckan?”.

Ett annat önskemål som grundarna förde fram vid denna tidpunkt handlade om att de vissa dagar inte arbetade med företaget. De kunde under dessa dagar exempelvis ägna sig åt sina studier eller resa bort någonstans. Grundarna ville därför att de under både dagsteman och veckoteman skulle kunna skriva: ”Har inte arbetat med företaget i dag” eller ”Har inte arbetat med företaget denna vecka”. Dessa svarsalternativ fördes därför in i dagboken och kunde på så vis minimera missförstånd kring varför dagboken inte hade fyllts i.

Efter interaktionen med grundarna kunde frågorna inte missuppfattas längre, vilket var viktigt för svaren på frågorna. Det bör poängteras att de grundare som var med från början under utvecklingen av den elektroniska dagboksrutinen inte hade möjlighet att skriva i dagboken under hela sin tid i inkubatorn. Detta berodde på att grundarna deltog i utvecklingen av en rutin som höll på att skapas och det var därför omöjligt att täcka in hela deras etablering i inkubatorn.

#### 4.1.2.1 Den elektroniska överföringen av dagboken

Från början var det meningen att dagboken skulle skickas till mig via e-post. När grundarna inledningsvis skickade dagboken visade sig dock denna metod vara mindre lämplig. Dagboksanteckningarna blandades med annan e-post och det var tidskrävande att försöka kategorisera materialet på ett lämpligt sätt. Det var även lätt att missa ett meddelande med dagboksanteckningar. Även utifrån användarnas

perspektiv visade sig denna metod vara mindre lämplig. Grundarna hade svårt att hålla reda på datum, vilka dagböcker som hade skickats och vilka som inte hade skickats. Detta var även ett problem för mig, eftersom dagboken i grunden bygger på datum. Denna erfarenhet bidrog till att en databas skapades, för att tillgodose allas behov. Databasen hade den fördelen att den automatiskt kunde kategorisera grundarna som skrev dagbok och att den var relaterad till datum. En annan fördel var att databasen automatiskt kunde lagra all information från dagböckerna.

Det var dessutom viktigt att skapa ett användarvänligt elektroniskt frågeformulär. Ett samarbete inleddes med två nystartade projekt inom VentureLab. Grundarna i dessa hade både teknisk och grafisk kunskap och såg detta som en stimulerande uppgift. Att grundarna i projekten deltog i utformandet var även betydelsefullt eftersom de kunde se utformningen av dagboken utifrån användarens perspektiv.

Databasens design baserades på det analysprogram som till en början valdes. Analysprogrammet heter NUD\*IST och är användbart för analyser av stora textmaterial. Programmet är uppbyggt med olika sökfunktioner för begrepp och även relaterade begrepp (Gahan och Hannibal, 1998). Databasen utformades därför med flexibilitet och öppenhet för olika sätt att bearbeta datamaterialet på. Samtidigt skapades även ett användarvänligt frågeformulär, som innebar att grundarna loggade in sig via VentureLabs hemsida. Där hade varje grundare sin egen almanacka och genom att klicka på det datum som skulle fyllas i kom frågeformuläret upp automatiskt.

Processen för den elektroniska dagboksöverföringen innebar i stora drag att grundarna loggade in sig via VentureLabs hemsida med sina respektive lösenord, hämtade hem dagboksstrukturen och svarade på frågorna i denna. Därefter lagrades dagboken i databasen. Dagboksrutinen var uppbyggd som en vanlig arbetsvecka, måndag till fredag. Under utvecklingen av dagboken pågick det också diskussioner om huruvida dagboken även skulle fyllas i under helgerna. Det rådde delade meningar om detta, eftersom vissa grundare inte arbetade på helgerna medan andra gjorde det. Detta löstes genom att de som arbetade helg tog upp denna information under frågorna i dagbokens "veckoteman". Databasen byggdes upp på ett flexibelt sätt, vilket

medförde att olika sökningar kunde göras i den. I nästa avsnitt åskådliggörs dagbokens inledande frågor.

#### 4.1.2.2 Dagsteman och veckoteman

Under utvecklingsfas 1 delades dagboksfrågorna in i dagsteman och veckoteman. I figuren nedan åskådliggörs de dagboksfrågor som kom till under denna fas.

"Dagsteman"	"Veckoteman"
Vad har du gjort idag som är relaterat till ert företag?	Vilka frågor har diskuterats denna vecka? Varför diskuterades dessa frågor? Vad kom ni fram till?
Vem har du pratat med i dag om ditt företag? (Namn och organisation) Vad pratade ni om? Vilka av dessa kontakter var nya?	Vilken är den stora motgången denna vecka? Varför har motgången uppstått? Hur hanterades motgången?
Vad är dagens funderingar eller reflektioner kring ditt företag?	Vilken är den stora framgången denna vecka? Varför har framgången uppstått? Hur hanterades framgången?
Har inte arbetat med företaget i dag.	Har din syn på företagandet förändrats under den gångna veckan? Ja Nej Om ja, på vilket sätt har din syn på företagandet förändrats under den gångna veckan?
	Vad är veckans reflektion kring ditt företag?
	Har inte arbetat med företaget denna vecka.

Figur 4.2 Dagsteman och veckoteman i utvecklingsfas 1

I nästa avsnitt skildras databasens olika sökfunktioner.

#### 4.1.2.3 Databasens olika sökfunktioner

Databasen har utformats med fyra olika sökfunktioner och dessa har sin bas i grundarnas respektive almanacka i databasen. De fyra sökfunktionerna är:

- Projekt
- Grundare/användare
- Dagstema/veckotema
- Tidsintervall

Databasen försågs även med en ytterligare funktion, nämligen att lägga till nya projekt som skulle ingå i studien eller ta bort projekt som inte skulle ingå i studien. Nedan beskrivs olika sätt att söka i databasen:

- Man kan söka efter hur samtliga grundare har besvarat i samtliga frågor under mars månad.
- Man kan även söka efter samtliga grundares svar på fråga 1 under dagsteman, exempelvis mellan 1 januari och 31 mars.
- Man kan även söka efter grundarnas separata svar på fråga 1–3 under dagsteman, exempelvis under perioden januari till mars.
- Man kan söka efter hur samtliga grundare har besvarat frågorna under veckoteman under vecka 4 eller vecka 5.

Databasen gör det kort sagt möjligt att söka efter alla de svar som skrivits in i dagboken genom olika tidsintervall. Figuren nedan visar den grafiska utformningen av databasens sökfunktioner.

VentureLab's dagbok

VentureLab

Hämta Information   Dagböcker   Användare   Frågor   Sök   Logga Ut

**HÄMTA INFORMATION**

01 PERSONER\*   Alla aktiva användare

02 FRÅGOR\*   Alla aktiva dagfrågor  
Alla aktiva veckofrågor  
Dagfrågor  
1: Vem har du pratat med idag om ditt i  
2: Vilka mail-kontakter har du haft idag  
3: Vad tror du att dagens kontakter kon  
Veckofrågor

03 PERIOD   F.O.M: 20040526  
T.O.M: 20040602

HÄMTA URVAL

\* = Obligatoriska fält

Figur 4.3 Databasens sökfunktioner.



#### 4.1.2.4 Lärdomar under fas 1

Under denna period blev det uppenbart hur viktigt det var att utveckla den elektroniska dagboksrutinen tillsammans med grundarna inom VentureLab. Vårt samarbete medförde att grundarna kunde påverka utformandet och på så sätt förklara för mig hur de såg på dagboksrutinen utifrån sitt användarperspektiv. Allting som rörde utvecklingen av dagboken blev mer givande när grundarna var delaktiga. Under perioden fattades även beslutet att överge analysprogrammet NUD\*IST. Anledningen till detta var främst svårigheten att kategorisera materialet i programmet när frågorna hela tiden upprepade sig, eftersom studien var longitudinell och genomfördes i realtid. Dock har programmet fyllt en viktig funktion, eftersom det fick stå som förebild vid skapandet av en flexibel databas. Databasens flexibilitet gjorde det möjligt att göra utskrifter av allt som skrivits i dagboken och sortera materialet med hjälp av sökfunktionerna.

#### 4.1.3 Utvecklingsfas 2

Under höstterminen 2003 var äntligen den elektroniska dagboksrutinen igång. Kvale (1997) förklarar vikten av att skapa ett avtal mellan forskaren och intervjupersonen. Avtalet fyller den funktionen att intervjupersonen informeras om intervjuens syfte. Han eller hon får även lämna sitt samtycke till att delta i undersökningen och till den framtida användningen av intervjun. Ett avtal skall även innehålla information om konfidentialitet och om vem som har tillgång till intervjumaterialet. När jag inledde utvecklingen av dagboksrutinen fanns det inget sådant avtal för grundarna inom VentureLab och de hade inte heller klart för sig vad som förväntades av dem i samband med tillgången till de tjänster som inkubatorn erbjöd dem.

Efter flera diskussioner med grundarna inom VentureLab blev det uppenbart att ett avtal borde skapas som tog upp riktlinjerna för de projekt som fick tillgång till rum i inkubatorn. Avtalet fyllde den funktionen att grundarna hade klart för sig redan från början vad som gällde och att dagboken skulle fyllas i för att de skulle kunna utnyttja de tjänster som VentureLab erbjöd dem. I avtalet fanns dagboksfrågorna samt instruktioner till hur frågorna skulle fyllas i.

I dag undertecknar alla projekt som ingår i VentureLab ett avtal som bland annat innehåller föreskrifter om dagboksskrivandet samt att dagboksmaterialet behandlas konfidentiellt. Avtalet har även en bilaga som består av föreskrifter om hur grundarna skall fylla i dagboken. Innehållet i bilagan har sin grund i erfarenheterna med de första projekten i inkubatorn. På detta sätt undviker man många missförstånd kring dagboksskrivandet och alla grundarna har klart för sig vad som gäller redan från början.

Vid denna tidpunkt flyttade sex nya projekt in i inkubatorn och dessa grundare var de första som erbjöds kontor i huset "Gula paviljongen", som ligger mitt i forskarbyn Ideon i Lund. När projekten anlände till inkubatorn gjordes alltid en inledande intervju, där grundarna fick beskriva sig själva, sin arbetslivserfarenhet och utbildning. En betydelsefull del i den inledande intervjun var att grundarna beskrev anledningen till att projektet hade startats och vad det var som gjorde att grundarna kom igång med det. På så sätt fångades även den inledande tiden av etableringsprocessen upp, eftersom den redan var påbörjad när grundarna anlände till inkubatorn. Intervjun fyllde också den funktionen att vi lärde känna varandra och att jag fick information om forskningsprojektet. En annan del i intervjun var att informera grundarna om att dagböckerna behandlades konfidentiellt och att skapa ett förtroende. Att bygga upp ett förtroende var en del av dagboksmetoden och gjorde det möjligt för mig att kunna ta del av grundarnas tankar i dagboken.

En reflektion under denna period var hur grundarna reagerade inför att skriva dagbok, jämfört med att bli intervjuade. Intervjun uppfattades som något positivt och grundarna ställde gärna upp, medan dagboken uppfattades som något mer negativt. Detta kunde bero på att dagboken var en rutin som skulle följas dagligen, medan intervjun enbart inträffade vid enstaka tillfällen. Ett sätt att vända en sådan negativ situation till något positivt var att kontinuerligt läsa grundarnas dagböcker och få dem att förstå att deras dagböcker var viktiga för forskningen.

Under denna fas hade avtalet en central funktion. Grundarna kunde inte längre slingra sig och komma med dåliga ursäkter till varför dagboken inte hade fyllts i. I stället handlade det mer om ovanan vid att skriva dagbok varje dag. En lärdom man kunde dra av detta var att

dagboksmetoden krävde en ”tvåsamhet”, och med detta menas att någon behövde påminna dagboksskrivaren om dagboken och få honom eller henne att förstå att dagboksanteckningarna var betydelsefulla för någon annan. Genom att upprätthålla en sådan tvåsamhet under den tid dagboksinsamlingen pågick blev det enklare att undvika stora svarsbortfall under vissa perioder och dialogen med grundarna medförde också att synpunkter kring dagboksfrågorna kunde föras fram. I detta sammanhang var forskarens närhet till dagboksskrivaren en viktig del i dagboksmetoden, och med det menas att forskaren fanns tillgänglig för frågor och diskussioner kring dagboksskrivandet.

I början av januari 2004 var grundarna helt insatta i den elektroniska dagboksrutinen och alla skrev i dagboken dagligen. Grundarna hade vid denna tidpunkt varit i inkubatorn under cirka två månader och befann sig i företagsetableringens inledningsskede. Det var en speciell känsla att se hur dagboken äntligen fylldes i! Först nu fanns det potential att analysera informationen i dagböckerna och undersöka om vissa frågor i dagboken hade stort svarsbortfall. Denna period präglades av att jag drev på dagboksskrivandet, informerade om att alla dagboksfrågorna skulle besvaras samt såg till att grundarna inte hoppade över frågor. De frågor grundarna hade svårast att fylla i var reflektionsfrågorna, och detta gällde både dagsteman och veckoteman. Grundarna förklarade att de vissa dagar inte hade några reflektioner och att det även blev tröttsamt i längden att ständigt reflektera över företagsetableringen.

Grundarna kunde även föra fram sina åsikter och synpunkter på VentureLabs husmöten, som ägde rum en gång i veckan. Husmötet var också ett bra tillfälle att ge information på, eftersom alla på VentureLab var samlade. Något annat som påverkade dagboken positivt var att grundarna informerade om när de tog längre uppehåll från arbetet med projektet (i minst en vecka). Denna information medförde att mindre missförstånd angående dagboken och onödiga diskussioner om varför dagboken inte hade fyllts i eliminerades.

#### 4.1.3.1 Lärdomar under fas 2

Lärdomarna från denna period var att det var viktigt att försöka skapa en mer positiv bild av dagboken. Ett sätt att göra det på var att förklara för grundarna att de skulle kunna ha nytta av att kunna gå tillbaka till sina dagböcker och lära sig av hur projektet hade utvecklats under tiden

dagboken hade fyllts i. Ett annat sätt var att ständigt lyssna på grundarna och försöka bemöta deras önskemål. Genom att vara i inkubatorn blev dessa diskussioner mer naturliga och samtidigt byggdes ett förtroende upp beträffande den konfidentiella hanteringen av dagboks materialet. Under denna period visade grundarna även ett ökat intresse för att läsa sina egna dagböcker. I enlighet med grundarnas önskemål utvecklades en applikation till dagboken som gjorde det möjligt för dem att skriva ut sina dagböcker i en projektrapport. Införandet av projektrapporten påverkade dagboksskrivandet positivt, eftersom den hade utformats efter grundarnas önskemål.

#### 4.1.4 Utvecklingsfas 3

Under vårterminen 2004 blev det angeläget att skapa en rutin för analyserna av dagböckerna. Min känsla av att sakna kontroll över det omfattande empiriska materialet var slående under denna period. Det fanns därför ett behov av att utveckla den analysmodell som baserades på pilotfallet och Sarasvathys resonemang.

Under påsken 2004 analyserade jag samtliga grundares dagböcker. Denna analys handlade främst om att ta reda på hur dagboksfrågorna besvarades och om det förekom svarsbortfall. I den manuella analysen upptäckte jag att vissa frågor hoppades över och därför inte gav några utförliga svar. Det gällde främst frågorna under veckotemat som handlade om motgångar och framgångar. Det rörde sig om ett ganska stort svarsbortfall för dessa frågor och svarstexten var mycket kort. Ett stort svarsbortfall fanns också när det gällde frågan om huruvida individens syn på företagandet hade förändrats. Reflektionsfrågorna i dagboken gav inte heller några utförliga beskrivningar. Gemensamt för frågorna var att de var relativt öppna och inte hade besvarats med några utförliga beskrivningar. Grundarnas etableringsprocess var därmed svår att fånga upp med dagbokens öppna frågor.

I analysen blev det uppenbart att grundarna skrev relativt korta och koncentrerade svar i dagboken. Detta i sin tur medförde att det blev svårt att fånga upp grundarnas förändringar av exempelvis mål, affärsidéer och planering med hjälp av nuvarande dagboksfrågor. Dessutom kunde dessa inte besvara varför grundarna eventuellt hade omskapat sina mål eller varför planeringen hade förändrats.

Kontaktfrågorna under dagsteman besvarades däremot alltid och med utförliga beskrivningar. Dessa frågor var mycket fokuserade och korta. Frågorna verkade vara lätta att besvara och alla grundarna fyllde i dessa frågor frekvent. Svaren under dagbokens dagsteman var därför tillförlitliga, något som alltså inte gällde svaren under dagbokens veckoteman. Med hjälp av dagboksanalysen och grundarnas synpunkter på dagboksfrågorna blev det angeläget att förändra dem. Grundarna hade främst synpunkter på reflektionsfrågorna, frågorna om framgångar och motgångar samt de frågor som inte var ställda i du-form. Bakgrunden till att vissa frågor inte var ställda i du-form var att flera projekt inom VentureLab var baserade på team. Diskussionerna utmynnade i att frågorna riktades direkt till individen, något som även underlättade för grundare som var ensamma i projektet.

Mot denna bakgrund övergavs den induktiva inriktningen och ambitionen med dagbokens relativt öppna frågor. Den induktiva inriktningen blev också svår på grund av att grundarna följdes i realtid. Det verkade därför viktigt att utgå från en teoretisk grund vid longitudinella studier i realtid. Denna lärdom var bakgrunden till valet att helt fokusera på Sarasvathys (2001) effectuationmodell och att utveckla denna. Tidigare hade dagboken enbart delvis varit baserad på Sarasvathys resonemang. Kontaktfrågorna under dagstemat fick därmed stå som förebild vid skapandet av nya frågor i dagboken, eftersom dessa frågor alltid hade fyllts i frekvent och även var lätta att förstå.

När det gäller studier som går ut på att generera modeller menar Glaser (1978) att ett fruktbart tillvägagångssätt är att överträffa tidigare insatser genom att integrera dem i de nyutvecklade modellerna. De nyutvecklade modellerna skall i sin tur bli mer omfattande än de existerande. Tillvägagångssättet medför att den teoretiska utgångspunkten i de genererade modellerna blir tydlig och samtidigt förtydligar vilka idéer författaren bygger sina idéer på (Glaser, 1978). I min utveckling av Sarasvathys effectuationmodell tillämpar jag ett sådant tillvägagångssätt, eftersom det medför betydliga fördelar i studien. Fördelarna är att mina modellers teoretiska utgångspunkt är tydlig, liksom vilka idéer mina modeller bygger på. Vidare tydliggörs att mina modeller är mer omfattande än Sarasvathys resonemang.

Utifrån analysmodellen påbörjades arbetet med att skapa nya frågor i dagboken. Under vårterminen 2004 intervjuades dessutom alla

projekten i inkubatorn, med frågor som hade skapats med hjälp av analysmodellen. Tack vare samtalen med grundarna ökades min förståelse för hur dagboksfrågorna slutligen skulle formuleras. Intervjuerna gav även en indikation på att dagbokens nya frågor lättare kunde fånga upp grundarnas etableringsprocess. En reflektion under dessa intervjuer var hur svårt det var för grundarna att förklara händelser tidigare i processen. Projekten som intervjuades hade då varit i inkubatorn i cirka sex månader. Antagligen hade dessa grundare inte läst sina egna dagboksanteckningar vid intervjutillfället och det kunde vara en förklaring till grundarnas stora minnesförluster.

Som ett resultat av att utgå från analysmodellen blev frågorna fokuserade. Något som var centralt under dagsteman var grundarnas kontakter, och under veckoteman var frågorna centrerade kring grundarnas planering och deras beslutsprocess. Fördelarna med tillvägagångssättet inför analyserna av det empiriska materialet var att analysmodellen och dagboksfrågorna nu kompletterade varandra. En annan viktig poäng med detta tillvägagångssätt var en strävan att kunna uppnå validitet. Chandler och Lyon (2001) betonade betydelsen av att specificera analytiska metoder, för att kunna matcha dessa med teoretiska modeller. Författarna menade att när en sådan matchning uppnåddes var det möjligt att etablera en så kallad strukturell validitet.

I samband med att dagboksfrågorna baserades på en teoretisk grund blev det enklare att förklara dem för grundarna. Andelen frågor blev också totalt sett mindre och under dagsteman behövde grundarna enbart besvara tre frågor. Tyngdpunkten låg i stället på veckoteman. Efter förändringen av dagboksfrågorna var det flera grundare som poängterade att fördelningen av frågorna var bättre och att de nya frågorna var lättare att förstå än de tidigare. Minskningen av frågor under dagsteman fick också positiva konsekvenser för besvarandet av frågor under veckoteman. Dessa frågor var viktiga eftersom de främst handlade om grundarnas mål, deras syn på risker och planering.

När det gäller longitudinella studier i realtid handlar det om att kunna engagera grundarna att skriva dagbok under en tidsperiod på cirka ett år. Under en så pass lång period är det normalt att grundarna kommer med förslag på förändringar som kan göra dagboken ännu bättre. När förslag på förändringar uppkommer från grundarna är det betydelsefullt

att vara ”lyhörd” och ”flexibel”. På så vis blir grundarna engagerade och deras vilja att föra dagbok under hela sin tid i inkubatorn ökar.

I samband med förändringen av dagboksfrågorna inleddes ett samarbete med en grundare inom VentureLab. Grundaren hjälpte till med den tekniska delen av databasen och med förbättringar utifrån användarens perspektiv. I denna fas utvecklades därför en ny databas utifrån den gamla. Genom önskemål från grundarna blev deras almanacka tydligare, något som innebar att dagens datum alltid var markerad i gul färg, liksom den aktuella veckan. När en dag eller vecka var ifylld markerades den med grön färg. Dagar som inte var ifyllda var markerade med röd färg.

När det gällde själva ifyllandet av frågeformuläret i dagboken skapades större flexibilitet. Tidigare kunde grundarna bara gå in en gång och fylla i dagboken. Det var alltså inte möjligt att gå tillbaka till frågeformuläret för att göra kompletteringar. Även detta, att kunna gå tillbaka till frågeformuläret och komplettera informationen, var ett önskemål från grundarna. Förändringen medförde att dagens datum alltid var flexibelt och att grundarna kunde uppdatera sina svar i dagboken fram till nästa dag till kl. 04.00, då all information automatiskt gick in i databasen. Detta gällde även för den aktuella veckan och uppdateringar av svar under veckoteman kunde göras under hela veckan fram till måndag morgon kl. 04.00. Grundarna förklarade att denna flexibilitet hade underlättat för dem, speciellt när det gällde veckofrågorna, eftersom minnet var kort.

Varje fråga i dagboken hade även en ”hjälpknapp”. När man tryckte på denna kom det automatiskt upp förtydligande information om dagboksfrågorna. Denna hjälpfunktion infördes för att inga missförstånd skulle uppstå kring frågorna, och för att vara en hjälp för grundarna. Även en lätthanterlig påminnefunktion från databasen till grundarnas e-post adresser skapades. I samband med denna utvecklingsfas hade jag uppnått en fokusering med forskningsprojektet, och denna hade tagit sin tid att forma.

Mot denna bakgrund hade utvecklingen av dagboken tillsammans med grundarna medfört att ett gemensamt språk hade utvecklats. Inledande dagboksfrågor under veckoteman visade sig vara svåra att förstå. Dagbokens dagliga frågor var däremot lätta att förstå. Tack vare

grundarnas kommentarer kunde dagbokens veckofrågor utvecklas och formuleras på ett sätt som grundarna kunde förstå, med utgångspunkt i det språk som tillämpades i dagbokens dagsfrågor. Almanackans förtydligande färger var också en del av det språk som utvecklades tillsammans med grundarna. Även påminnelserna via grundarnas e-postadresser fungerade utmärkt, och när en påminnelse var skickad kom dagboken alltid igång igen.

Vidare hade det gemensamma språket underlättat min tillgång till grundarnas tankar och ett förtroende hade även byggts upp från grundarnas sida beträffande den konfidentiella behandlingen av dagboksmaterialet. Denna tillgång visade sig genom den övergång som påbörjades under denna fas, från korta svar till längre och utförligare beskrivningar i dagboken. Grundarnas tankar kunde kretsa kring följande: beskrivningar av orättvisa situationer som grundarna råkat ut för under företagsetableringen, information om hur affärer gjorts upp med potentiella kunder, information om hur grundarna tänkte och tyckte om individer i sin närhet, som påverkade deras företagsetablering på ett eller annat sätt. I dessa sammanhang hade grundarna skrivit tydligt vilka citat som jag inte fick använda. Denna information fanns enbart med för att jag skulle förstå deras helhetssituation under etableringen.

#### 4.1.4.1 Lärdomar under fas 3

Analysen av grundarnas dagböcker visade att dagboksmetoden krävde fokuserade frågor med tanke på grundarnas kortfattade svar. Det tycktes vara svårt att tillämpa en induktivt inriktad forskningsansats vid longitudinella studier i realtid, och det var därför viktigt att utgå från en teoretisk grund. Den teoretiska grunden gjorde det även enklare för grundarna att förstå dagboksfrågorna. Genom att utforma dagboken tillsammans med grundarna utvecklades ett gemensamt språk. Det gemensamma språket och det uppbyggda förtroendet gav mig bättre tillgång till grundarnas tankar kring företagsetableringen. Bakgrunden till detta påstående var grundarnas ökade intresse för att föra dagboksanteckningar.



#### 4.1.5 Utvecklingsfas 4

Under hösten 2004 var det dags för de grundare jag hade följt med dagböckerna att flytta ut från inkubatorn. I samband med detta flyttade 8 nya projekt in i inkubatorn och dessa grundare var de sista som skulle ingå i avhandlingen. Med tanke på att vissa grundare och medlemmar i projekten valde att hoppa av processen på ett tidigt stadium inkluderade jag samtliga projekt i studien. Detta var en gardering mot eventuella avhopp från processen.

En reflektion under den inledande tiden med dagböckerna var att den sista gruppen av grundare snabbt kom igång med att fylla i frågorna. Vid denna tidpunkt fanns det en tydlig dagboksrutin och det var inte längre lika svårt att förklara frågorna och dagbokens struktur för grundarna. Erfarenheterna från tidigare projekt och deras synpunkter på dagboken hade medfört betydliga fördelar. Förmodligen kändes det inte lika betungande för dessa grundare att fylla i dagboken, eftersom antalet frågor nu var mindre totalt sett. Dagboken hade även fått en tydlig struktur och en klar fokusering. En annan bidragande orsak kunde vara att andra grundare redan hade beskrivit sin företagsetablering i dagboken under sin tid i inkubatorn. Dagboksrutinen hade därmed uppnått en viss "historik", som även innebar att tidigare grundare i inkubatorn hade varit delaktiga i utvecklingen av dagboksrutinen. Denna historik var förmodligen viktig under utvecklingsfas 4.

Grundarna tyckte dock att det vore en god idé att träffas och diskutera dagboken. Anledningen var att de gick igenom olika utvecklingsfaser med sina projekt och ibland blev osäkra på hur dagboksfrågorna skulle fyllas i. Det visade sig alltså att hur mycket grundarna än fick dagboksfrågorna förklarade för sig så var det viktigt att upprätthålla de personliga samtalen, eftersom projekten genomgick olika faser. Dagboksfrågorna upprepade sig hela tiden och detta var anledningen till att de personliga samtalen var viktiga. Med tanke på grundarnas önskemål om att träffas och diskutera dagboksfrågorna blev dessa möten en rutin under våren 2005 och ägde rum en gång i månaden. Innan hade mina möten med grundarna varit mer spontana, vilket dock blev svårt när det var så många projekt inblandade. Det var dessutom vanligt att grundarna inte befann sig i inkubatorn samtidigt. Genom de

planerade mötena kunde jag träffa grundarna regelbundet under deras företagsetablering.

Inför mötena hade analyserna av grundarnas dagböcker påbörjats och mötena gav mig ytterligare fördjupad information om företagsetableringen. Denna metod gav mig också möjlighet att följa grundarnas företagsetablering och lära känna dem bättre. Generellt kunde konstateras att grundarnas dagboksskrivande hade fungerat fantastisk bra under denna period! Under de föregående perioderna hade det alltid funnits något projekt där man hade slarvat med dagboken. Detta hade förvånansvärt nog inte inträffat under den här perioden, utan alla grundarna hade fyllt i dagboken kontinuerligt och med fylliga svar. Under denna utvecklingsfas blev svaren i dagboken generellt utförligare. Även projekt som bestod av team förde en betydligt mer omfattande dagbok jämfört med tidigare, då vissa grundare i teamet hade fört mer dagbok än andra. Kort sagt blev dagböckerna mer omfattande och svaren mer utförliga under perioden.

Mötena var dessutom ett bra tillfälle att visa upp preliminära slutsatser och bilder av begrepp och modeller. Genom att visa upp en preliminär modell för samtliga grundares företagsetablering kunde de bekräfta att mina tolkningar var korrekta. Preliminära resultat kunde därmed bekräftas och jag stämde även av att mina tolkningar av dagböckerna överensstämde med grundarnas beskrivningar. Ett sådant tillvägagångssätt tillämpades även med de tidigare projekt som ingick i studien, även om dessa möten hade varit mer spontana.

Generellt har dessa tillvägagångssätt tillämpats i studien för att skapa inre validitet. Enligt Merriam (1994) innebär inre validitet att resultaten stämmer överens med verkligheten. Merriam nämner även sex grundläggande strategier som en forskare kan tillämpa för att säkerställa den inre validiteten. I studien har tre av dessa strategier tillämpats: (a) Deltagarkontroll, som innebär att jag har låtit grundarna ta del av mina beskrivningar och tolkningar över tid, för att stämma av att mina resultat är trovärdiga. (b) Ett deltagande tillvägagångssätt, som i studien har inneburit att grundarna även har involverats i begreppsbildning och modellbyggen, något som har medfört att dessa har kunnat förbättras utifrån deras synsätt. (c) Att den situation eller miljö som studeras pågår under en längre tid och dagboksinsamlingen i realtid uppfyller därmed detta villkor (Merriam, 1994).

#### 4.1.5.1 Lärdomar under fas 4

Lärdomen från denna period var att starta forskningsprojektet med ett fåtal dagboksfrågor. En god strategi när det gällde dagboksметoden var därför att starta med ett mindre antal dagboksfrågor, för att senare bygga på med fler. Detta medförde att grundarna snabbare kom in i dagboksrutinen och att det inte blev lika betungande för dem att föra dagbok. Under denna period hade dagboken en tydlig struktur och en klar fokusering. Minskningen av dagboksfrågor under fas 3 medförde att grundarna snabbt kom igång med dagboksrutinen och att det inte längre var lika svårt att förklara dagboken för dem. Den historik som skapades under dagboksutvecklingen och det faktum att andra grundare hade beskrivit sin företagsetablering i dagboken hade stor betydelse. Att dessa grundare hade deltagit i dagboksutvecklingen och frågeformuleringarna var också betydelsefullt. Historiken skapade ett ökat intresse bland grundarna under denna fas för att föra dagbok och följa dagboksrutinen.

Som nämnts tidigare visade denna period också att hur mycket jag än förklarade dagboksfrågorna för grundarna var det fortfarande viktigt att ha personliga samtal med dem. Dagboksfrågorna upprepade sig hela tiden samtidigt som grundarna genomgick olika faser i sin företagsetablering. Genom personliga samtal med grundarna skapades en förståelse för varför vissa frågor utelämnades under vissa perioder. Ett tydligt exempel på detta var när grundarna var inne i sin produktutveckling, vilket medförde att deras kontakter var begränsade. Genom samtalen fick jag en förklaring till varför kontaktfrågorna inte var ifyllda under denna period. Avslutningsvis innebar dagboksметoden att personliga relationer över tid med dagboksskrivarna var en förutsättning för att dagboksanteckningarna skulle vara tillförlitliga och de skapade även en inre validitet. I nästa avsnitt presenterar jag den elektroniska dagboken.

## 4.2 Elektronisk dagbok

I detta avsnitt illustreras grundarnas elektroniska dagbok och tillhörande dagboksfrågor. I avsnittet redogör jag även för hur dagboksfrågorna har byggts upp utifrån den utvecklade analysmodellen. Nedan visas grundarnas personliga dagboksrapport som gör det möjligt för

dem att både bevara sina dagböcker och skriva ut dem löpande medan de förs.

VentureLab - dagbok

Inloggad som:

Kalendern »  
 Uppdatera profil »  
 LOGGA UT »

## RAPPORT

**Skapa Rapport från dagboken**

Välj startdatum: 20040526

Välj slutdatum: 20040602

Välj rapportform:  
 Dagrapport  
 Veckorapport

Välj urval:  
 Endast besvarade frågor  
 All information

Skapa Rapport →

« Tillbaka

Figur 4.4 Grundarnas dagboksrapport.

I figuren nedan visas grundarnas personliga dagbokskalender som åskådliggör inlämnade frågor, ej inlämnade frågor samt datum.

VentureLab - dagbok

Inloggad som:

Uppdatera Profil »  
 Skapa Rapport »  
 LOGGA UT »

## KALENDER- MAJ

« April      « 2004 »      Juni »

Vecka	Måndag	Tisdag	Onsdag	Torsdag	Fredag	Lördag	Söndag
18	26	27	28	29	30	1	2
19	3	4	5	6	7	8	9
20	10	11	12	13	14	15	16
21	17	18	19	20	21	22	23
22	24	25	26	27	28	29	30
23	31	1	2	3	4	5	6

Grönfärg = Inlämnade frågor | Rödfärg = Ej inlämnade frågor | Gulfärg = Dagens datum

« Tillbaka

Figur 4.5 Dagbokskalender.

Nedan återges de olika teman som ingår i VentureLabs elektroniska dagbok, som är baserade på pilotfallet och analysmodellen.

## Dagsteman

Inloggad som:

VentureLab - dagbok

Kalendern »  
Skapa Rapport »  
LOGGA UT »

# DAGERÅGOR

Fyll i dagbok för 2004-09-27

1 Vem har du pratat med idag om ditt företag, både i telefon och personligen (namn och organisation)? (Hjälp)

2 Vilka mail-kontakter har du haft idag som berört ditt företag? (Hjälp)

3 Vad tror du att dagens kontakter kommer att bidra med till ditt företag (beskriv)? (Hjälp)

Uppdatera svaren för 2004-09-27 »

« Tillbaka

Figur 4.6 Dagsteman.

## Veckoteman

Inloggad som:

VentureLab - dagbok

Kalendern »  
Skapa Rapport »  
LOGGA UT »

# VECKOFRÅGOR

Fyll i dagbok för vecka 40

**1** Hur har dina kontakter engagerat sig och hjälpt dig med ditt företag? (Hjälp)

**1 a** Varför har du haft dessa kontakter? (Hjälp)

**2** Hur har du försökt undersöka behovet eller intresset för din produkt/tjänst? (Hjälp)

**3** Berätta om någon speciell händelse och/eller möjlighet som uppstått under veckan? (Hjälp)

**3 a** Hur uppstod denna händelse/möjlighet? (Hjälp)

**4** Hur ser du på företagets utvecklingsmöjligheter och risker? (Hjälp)

**5** Har dina mål för företaget förändrats på något sätt? (Hjälp)

**5 a** Om ja, på vilket sätt har målen förändrats? (Hjälp)

**5 b** Varför har målen förändrats? (Hjälp)

Uppdatera svaren för vecka 40 »

« Tillbaka

Figur 4.7 Veckoteman.

I avsnittet nedan utvecklas kopplingen mellan dagboksfrågorna och analysmodellen.

#### 4.2.1 Kopplingen mellan analysmodellen och dagboksfrågorna

I detta avsnitt redovisar jag hur mina dagboksfrågor har byggts upp utifrån den utvecklade analysmodellen (se figuren i den avslutande delen av kapitel 2). Inledningsvis beskriver jag kopplingen mellan analysmodellen och dagboksfrågorna under dagsteman och avslutningsvis beskriver jag kopplingen mellan analysmodellen och dagboksfrågorna under veckoteman.

##### Dagsteman

Dagstemana består av tre dagboksfrågor och dessa är centrerade kring grundarnas kontakter. Mejlkontakter ingår även i frågeformuläret, vilket var ett önskemål hos grundarna, eftersom korrespondensen med kontakter vanligtvis sker via e-post.

De tre kontaktfrågorna under dagsteman baseras på temat ”marknaden” i causationprocessen och temat ”intressenter” i effectuationprocessen. Kontaktfrågorna bygger därför på huruvida grundarna har målinriktade relationer, affärsmässiga kalkylerande relationer eller strategiska relationer med sin marknad utifrån causationprocessen.

Kontaktfrågorna baseras även på hur grundarnas intressenter hjälper dem under företagsetableringen. Det kan här röra sig om kompanjonskap, ad hoc-relationer, vänner eller kollegiala kontakter. Det gäller att kunna fånga upp grundarnas relationer med dessa intressenter utifrån effectuationprocessen.

##### Veckoteman

Veckotemana består av fem dagboksfrågor, som dock även inkluderar underfrågor som a och b. Dagboksfrågorna under veckoteman grundas på temana ”beslutsprocess” och ”planering”.

Fråga 1 och 1 a baseras på temat ”planering” i effectuation- och causation-processen. Frågorna bygger därför på hur grundarnas intressenter engagerar sig och hjälper dem under företagsetableringen,

utifrån effectuationprocessen. Fråga 1 och 1 a bygger även på hur grundarnas marknad är oengagerad och därför visar ett mindre intresse under företagsetableringen utifrån causationprocessen.

Fråga 2 baseras på temat ”planering” i effectuation- och causationprocessen. Frågan utgår därför från huruvida grundarnas marknadsundersökningar är planerade utifrån causationprocessen. Fråga 2 bygger även på huruvida grundarnas marknadsundersökningar är informella utifrån effectuationprocessen.

Fråga 3 och 3a baseras på temat ”planering” i causation- och effectuationprocessen. Frågorna baseras därför på om grundarna har en formell affärsplan, om möjligheter passerar, om planeringen är fokuserad eller om idéalstringen stagnerar utifrån causationprocessen. Fråga 3 och 3a grundas även på huruvida grundarna har en informell affärsplan, om möjligheter tillvaratas, om planeringen är öppen eller om idéer utvecklas utifrån effectuationprocessen.

Fråga 4 baseras på temat ”planering” i causation- och effectuationprocessen. Frågan baseras därför på huruvida grundarna förväntar sig ett visst resultat av företagsetableringen utifrån causationprocessen. Fråga 4 grundas även på huruvida grundarna är medvetna om riskerna med att etablera ett nytt företag utifrån effectuationprocessen.

Fråga 5, 5a, och 5b baseras på temat ”beslutsprocess” i causation- och effectuationprocessen. Frågan baseras därför på huruvida grundarna är målinriktade, har en bestämd väg eller drabbas av låsningar utifrån causationprocessen. Fråga 5, 5a och 5b grundas även på huruvida grundarna har flexibla mål, tar nya vägar eller tar in nya intryck utifrån effectuationprocessen.

Beskrivningen ovan utgör därmed grunden för hur dagboksfrågorna har utvecklats utifrån analysmodellen. Språket i dagboksfrågorna har dock utformats tillsammans med grundarna i inkubatorn. I nästa avsnitt presenterar jag min analys av dagboksutvecklingen i inkubatorn.



## 4.3 Analys av dagboksutvecklingen i inkubatorn

Analysen av dagboksutvecklingen är uppdelad i tre delar och har sin utgångspunkt i tre olika grupper av grundare som deltagit i dagboksutvecklingen över tid. Grupp 1 var den grupp som var med och utvecklade plattformen för den elektroniska dagboken. Grupp 2 var den grupp som började tillämpa den elektroniska dagboken och tillhörande dagboksfrågor. Grupp 3 var den grupp som skrev i dagboken när den hade tillämpats av andra grundare och hade uppnått en historik. Utifrån dessa tre delar analyserar jag användarnas delaktighet i dagboksutvecklingen och vilka förändringar som inträffade när de utvärderade samt användarvänliga perspektiven tillämpades. Samtidigt illustreras vilka ”effekter” som dessa förändringar hade på grundarnas dagboksskrivande.

### 4.3.1 Starten med grupp 1

När dagboksfrågorna var formulerade fick grundarna utvärdera dem och föra fram sina synpunkter. Deras synpunkter ledde till att frågorna förändrades och till att nya frågor infördes i dagboken. Mina samtal med grundarna medförde dessutom att dagboken delades upp i dagsteman respektive veckoteman, eftersom detta gjorde det mindre besvärligt att skriva dagbok. Dagboksfrågorna hade däremot inte utvecklats med en stark fokusering på en teoretisk grund vid denna tidpunkt, och de var därför relativt öppna och induktivt inriktade. När dagboken kom igång via e-post utvärderade jag erfarenheterna tillsammans med grundarna. Slutsatserna var att dagboken via e-post var mindre lämplig eftersom användarna hade svårt att följa dagboksrutinen med rätt datum, det vill säga hålla reda på vilka dagböcker som hade skrivits och inte skrivits.

Utvärderingen av dagboken via e-post tillsammans med grundarna ledde till att en databas skapades, med ett användarvänligt elektroniskt frågeformulär. Genom samarbetet med grundarna utvecklades plattformen för den elektroniska dagboken. Analysprogrammet NUD\*IST fick även stå som förebild för utvecklingen av en flexibel databas, vilket medförde att olika sökfunktioner integrerades för sortering av dagboksmaterialet. Det användarvänliga frågeformuläret innebar att grundarna hade sina egna lösenord vid inloggningen på

VentureLabs hemsida. En almanacka utvecklades och genom att klicka på det datum som skulle fyllas i kom frågeformuläret upp för dagsteman respektive veckoteman. Genom almanackan kunde användarna följa sitt dagboksskrivande och se vilka dagar som hade fyllts i och vilka som inte hade fyllts i. Utformningen av det användarvänliga frågeformuläret underlättades även genom att jag själv förde dagboksanteckningar. På så vis fick jag en förståelse för hur det är att skriva dagbok varje dag. När den elektroniska dagboksrutinen med tillhörande databas hade utvecklats flyttade grupp 1 ut från inkubatorn, och dessa grundare hade därför inte möjlighet att skriva i dagboken under någon längre tid. Vid denna tidpunkt flyttade grupp 2 in i inkubatorn, och deras synpunkter på dagboken analyseras i nästa avsnitt.

#### 4.3.2 Fortsättningen med grupp 2

Efter utvärderingen med grupp 2 kom vi fram till att ett avtal behövde skapas för att kunna ta fram riktlinjerna för dagboksskrivandet. Avtalet innehöll även föreskrifter om att materialet skulle behandlas konfidentiellt. Detta var dock inte tillräckligt för att grundarna skulle känna förtroende för att dagboks materialet behandlades konfidentiellt. För att detta skulle uppnås krävdes det även personliga samtal med dem. Genom att kontinuerligt utvärdera och läsa grundarnas dagböcker skapades förutsättningar för att förändra dagboken utifrån användarnas perspektiv.

Dagboksmetoden krävde därför en så kallad "tvåsamhet". Dagboksskrivaren behövde någon som kontinuerligt påminde honom eller henne om dagboken, vilket samtidigt gav en förståelse för att dagboksanteckningarna var viktiga för forskningen. Det utvärderande perspektivet krävde därför att forskaren fanns i dagboksskrivarens "närhet" och var tillgänglig för frågor och diskussioner. Genom att upprätthålla "tvåsamheten" blev det enklare att undvika svarsbortfall i dagboksinsamlingen. Under perioden förde användarna fram önskemålet att en applikation skulle skapas, som gjorde det möjligt för dem att skriva ut sina egna dagböcker. I samband med detta visade användarna ett ökat intresse för att läsa sina egna dagböcker. Den införda projektrapporten fick därmed positiva konsekvenser för

dagboksskrivandet, eftersom grundarna började läsa sina egna dagböcker.

Först med grupp 2 fanns det möjlighet att utvärdera svaren som gavs i dagboken samt huruvida dagboken behövde utvecklas med ytterligare användarvänliga perspektiv. Efter en utvärderande analys av grundarnas dagböcker blev det uppenbart att de öppna frågorna inte blev särskilt utförligt besvarade. Det blev dock kontaktfrågorna under dagsteman. Genom de personliga samtalen med grundarna påbörjade jag arbetet med att förändra dagboksfrågorna utifrån deras synpunkter. Detta medförde att den induktiva inriktningen övergavs och det blev i stället angeläget att utgå från en teoretisk grund i formuleringen av dagboksfrågorna. Den teoretiska grunden kom att utgöras av Sarasvathys (2001) effectuation- och causationprocesser, och en analysmodell utvecklades. Med hjälp av denna och utvärdering av språket i dagbokens dagsteman blev det enklare att formulera frågorna på ett användarvänligt sätt. Det handlade om att formulera frågorna på ett språk som grundarna kunde förstå. Dessa hade dessutom haft synpunkter på antalet frågor i dagboken, som generellt sett var för stort. Antalet frågor minskades därmed totalt sett i dagboken och detta fick konsekvenser för ifyllandet av dagbokens veckoteman.

Dessa åtgärder fick positiva konsekvenser för dagboksskrivandet och användarna poängterade att frågorna inte längre var svåra att förstå. Det var inte heller lika betungande att skriva dagbok, eftersom antalet frågor totalt sett hade minskat. Samtidigt utvecklades dagboken ytterligare utifrån användarnas perspektiv och en grundare hjälpte även till med den tekniska delen av databasen. Förändringarna i dagboksrutinen innebar följande: att dagbokens almanacka förtydligades med färger som visade vilka frågor som hade besvarats, vilka som inte hade besvarats samt dagens datum; att frågeformuläret kunde fyllas i med kompletterande information under specifika "tidsintervall"; att en "hjälpknapp" skapades som man tryckte på för att få upp information om dagboksfrågorna samt; att en "effektfull" påminnelsefunktion via grundarnas e-postadresser infördes (och genom att skicka en påminnelse via denna funktion kom dagboksskrivandet igång igen).

Ambitionen att skapa en användarvänlig dagbok krävde därmed en lyhördhet och en öppenhet för förslag på förändringar. Genom denna öppenhet skapades även engagemang bland dagboksskrivarna och ett

gemensamt språk kunde utvecklas. Ett förtroende hade även byggts upp, som innebar att grundarna litade på att dagboks materialet behandlades konfidentiellt. Det gemensamma språket och det uppbyggda förtroendet gjorde det lättare för mig att få tillgång till användarnas tankar. Sammantaget medförde åtgärderna att svaren i dagboken började gå från korta till längre beskrivningar. I nästa avsnitt visar jag hur de tidigare utvärderande och användarvänliga perspektiven påverkade grupp 3 och deras dagboksskrivande.

### 4.3.3 Avslutning med grupp 3

Den inledande tiden med grupp 3 visade tydligt hur fort grundarna kom igång med dagboken och fyllde i denna frekvent. Dagboksrutinen hade vid denna tidpunkt uppnått en historik som bestod av att andra grundare hade följt dagboksrutinen och dessutom varit delaktiga i utvecklingen. Denna historik bidrog troligtvis en hel del till att grupp 3 visade ett så stort engagemang i dagboksifyllandet. Perioden visade dock att det var viktigt att fortsätta utveckla dagboken utifrån användarnas perspektiv och vara öppen för förändringar, trots engagemanget bland dagboksskrivarna. Grundarna ville under perioden att dagboksrutinen skulle kompletteras med personliga möten, eftersom de genomgick olika faser i företagsetableringen och därför blev osäkra på hur de skulle fylla i dagboken.

Denna erfarenhet visade att hur mycket jag än förklarade dagboksfrågorna för grundarna var det fortsatt viktigt att behålla de personliga mötena. Dessa gav även svar på varför vissa frågor inte hade besvarats under vissa perioder i företagsetableringen. Under denna period verkade det som att en användarvänlig dagbok hade uppnåtts, eftersom dagboken fylldes i kontinuerligt och med utförliga svar från samtliga grundare. Dagboksvaren blev dessutom ännu mer omfattande än perioden innan och grundarna visade ett stort engagemang för dagboken, vilket var överraskande. En annan tydlig förändring under denna period var att de projekt som bestod av team förde en mer omfattande dagbok än tidigare, eftersom alla grundare i teamet skrev lika mycket i dagboken. Under de tidigare perioderna hade enstaka grundare i teamet fört mer dagbok än de andra. Den tid som hade lagts ner på utvärdering och användarvänliga perspektiv i dagboksutvecklingen hade gett resultat.

En annan betydelsefull erfarenhet av dagboksanalysen var att den manuella bearbetningen gav betydliga fördelar. Bakgrunden till påståendet baseras på det helhetsintryck som den manuella bearbetningen gav. I den manuella analysen upptäckte jag även att grundarna ofta återkom till äldre resonemang i dagböckerna, vilket var intressant. Att analysmodellen och dagboksfrågorna kompletterade varandra medförde betydliga fördelar under dagboksanalysen, eftersom den teoretiska grunden gjorde det enklare att överblicka det omfattande empiriska materialet. Databasens flexibilitet gjorde även att materialet kunde sorteras effektivt under analyserna.

Risken med att bearbeta dagboksmaterialet i ett analysprogram är att helhetsintrycket kan gå förlorat. Den manuella bearbetningen av dagboksmaterialet gör det däremot enklare att både läsa och analysera dagböckerna, samtidigt som de skrivs ner av grundarna. Utvärderande och användarvänliga erfarenheter kräver också att dagboken kontinuerligt analyseras, för att man ska kunna förbättra den utifrån användarnas perspektiv. För övrigt är den manuella dagboksanalysen oerhört inspirerande. I nästa kapitel beskriver jag den miljö som omger grundarna under företagsetableringen. Jag redogör även för mina anteckningar från inkubatorns husmöten och presenterar analyserna av projektens beslutsprocesser.

# Kapitel 5

## Analyser av projektens beslutsprocesser

### 5.1 Den empiriska kontexten

I detta kapitel beskriver jag den miljö som omger grundarna under etableringsprocessen, vilken främst utgörs av Lunds universitet och VentureLabs placering i forskningsparken Ideon. En illustration ges av VentureLabs historia och inkubatorns syfte och jag redogör även för mina anteckningar under inkubatorns husmöten. I kapitlet presenteras därefter analyserna av de 8 projektens beslutsprocesser under etableringen i inkubatorn.

Lunds universitet förenar den gamla medeltida stadsmiljön med en modern forskningsby. Universitetet är känt för sin bredd (det representerar alla fakulteter) och är den största enheten för högre utbildning och forskning i Sverige. År 2003 uppgick antalet studenter till cirka 38 000 på grundnivå och 3 200 på forskarnivå. Studenterna kan välja mellan ett 80-tal längre utbildningsprogram och cirka 1 100 kurser. Under höstterminen 2004 startades även nya entreprenörskaps- och innovationsutbildningar.

Ekonomihögskolans hemvist är Holger Crafoords Economicentrum och antalet studenter uppgår här till cirka 4 000. Ekonomihögskolan erbjuder kurser på alla nivåer från grundkurser till en internationellt slagkraftig forskarutbildning. Institutet för Ekonomisk Forskning fungerar som en viktig länk mellan näringslivet, Ekonomihögskolan och resten av universitetet. Det är via Institutet för Ekonomisk Forskning som Ekonomihögskolans externt finansierade forskning samordnas. Institutets medarbetare undervisar vid Ekonomihögskolans olika utbildningar.

I närheten av Ekonomihögskolan ligger forskningsparken Ideon, som är Sveriges första forskningspark. Ideon grundades 1983 för att ge företag möjlighet att bedriva forsknings- och utvecklingsverksamhet i närheten av Lunds universitet. Forskningsparken består av både nystartade företag och etablerade tillväxtorienterade forsknings- och utvecklingsföretag, och utgör därmed en plattform för nya högteknologiska företag. Företagskategorierna inom Ideon år 2008 var följande: Information & communications technology 40 procent, lifescience 30 procent, cleantech 5 procent, övrig högteknologi 10 procent, service providers 10 procent och service företag 5 procent. Genom åren har en rad framtidsföretag utvecklats i Ideon, exempelvis Ericsson Mobile Communications, Axis, Opsi, Framfab, AU-System och BioInvent (*www.ideon.se* 2008).

### 5.1.1 Lunds affärsinkubatorer

Sedan en tid tillbaka har Ideon sett en trend av allt fler snabbväxande unga företag. Affärsinkubatorerna inom Ideon har skapats för att kunna möta de nya unga företagens behov. Nedan beskrivs Lunds affärsinkubatorer inom Ideon och informationen är hämtad från hemsidan (*www.ideoninnovation.se* 2004).

*Ideon Innovation – Växthuset.* Består av målgruppen forskare och högteknologiskt företagande. Inom denna verksamhet råder det en tydlig affärsutvecklingsprocess. Teknopol bistår med affärsrådgivning. Avstämning och utvärdering av företagens uppställda mål sker i intervall om sex månader. Lokalerna är enkla och fungerar som en samlingsplats för företagen. Utbildning och seminarier anordnas för att stödja affärsutvecklingsprocessen. Företagen får vara i växthuset i max två år.

*Ideon Innovation – Kuvösen.* Består av målgruppen groddföretag från Lunds universitet samt företag med högteknologisk inriktning och stor tillväxtpotential. Företagen erbjuds en dynamisk utvecklingsmiljö och rådgivning under cirka två timmar i veckan från Teknopol. Lokalerna är gratis under de första sex månaderna, och därefter höjs hyran gradvis. Företagen inbjuds till seminarier och utbildningar och får vara i kuvösen i max två år, men har krav på sig att utvecklas under den här tiden.

*Venture-Hub*. Består av målgruppen forskare vid Lunds universitet och har en direkt koppling till forskningen. Syftet med Venture-Hub är att utveckla kommersialiserbara forskningsprojekt. Forskningsprojekt erbjuds därmed inkubatorplats inom Lunds universitet. Beroende på hur forskningsprojekten utvecklas erbjuds de både lokaler och utrustning under sin utveckling. Teknopol ger projekten rådgivning och det förekommer även erbjudanden om seminarier och utbildningar. Projekten får vara i inkubatorn i cirka fem till sju år (*www.ideoninnovation.se* 2004).

### 5.1.2 VentureLab

VentureLab är en inkubator för nya affärsidéer vid Lunds universitet och startades 2001 av Institutet för Ekonomisk Forskning vid Ekonomihögskolan. Inkubatorn är bred i sin inriktning och tar emot både teknikföretag och tjänsteföretag. Från början hade projekten tillgång till fyra kontor, som var placerade på Ekonomihögskolan i Lund. Hösten 2003 flyttade VentureLab sin verksamhet till ett hus som kallas "Gula Paviljongen" och ligger mitt i Lunds forskningspark Ideon. Genom flytten har antalet rum utökats från 4 till 21. Studenter vid Lunds universitet ges i denna inkubator möjlighet att utveckla sina affärsidéer till kommersiella företag.

Hösten 2004 flyttade även 6 nya projekt in i inkubatorn och vid denna tidpunkt hade 16 projekt varit i inkubatorn och flyttat ut. Projekten varierar i storlek, från en grundare till tre grundare som driver projekten. Grundarnas medelålder är 25 år och alla har akademisk utbildning. Flertalet av grundarna har läst vid Lunds Tekniska Högskola eller Ekonomihögskolan i Lund. Det är meningen att projekten skall stanna i inkubatorn för att utveckla sina affärsidéer under ungefär ett år. När affärsidéerna har utvecklats flyttar grundarna ut från inkubatorn och på så sätt kan nya projekt flytta in. Målet är en genomströmning på tio till femton projekt per år. I inkubatorn har projekten tillgång till ett eget kontor, dator och telefon. Från början var en projektledare anställd på heltid för att stödja projekten genom sin roll som mentor, men nu har verksamheten utökats med ytterligare en person som är fast anställd. Verksamheten arrangerar seminarier och utbildningar som skall underlätta projektens etablering. VentureLab har även en styrgrupp knuten till sig, där kunniga personer kan erbjuda



projekten konsult hjälp. Grundarna inom VentureLab erbjuds även rådgivning via Teknopol, ett utökat kontaktnät samt stöd vid inköp av diverse tjänster. I nästa avsnitt beskriver jag de observationer jag gjorde under VentureLabs husmöten, som ägde rum en gång i veckan.

### 5.1.3 Anteckningar under husmötena

Under våren 2005 började jag även att föra strukturerade anteckningar om centrala beslut under husmötena i inkubatorn. Tidigare hade jag bara deltagit under dessa möten, gett information om dagboken samt varit tillgänglig om det skulle komma upp frågor om dagboksrutinen. Mina anteckningar under dessa möten är en form av observation och tekniken kompletterar min dagboks metod. Mötena är till för att hjälpa grundarna med olika frågor om deras företagsetablering och även frågor som rör deras plats på VentureLab. Husmötena äger rum varje torsdag och då är alla grundarna i inkubatorn samlade.

Platsen för mötena är i inkubatorns största rum, som domineras av ett stort ovalt bord och har en skrivtavla längst in. Under husmötena är luftcirkulationen dålig och ett fönster står oftast öppet. När mötet redan har börjat är det alltid några grundare som kommer för sent, och eftersom alla stolarna i rummet är upptagna vid det här laget får eftersläntrarna stå vid dörröppningen. När det är riktigt varmt ute händer det att husmötet flyttar ut till inkubatorns terrass.

Under mötena informerar projektledaren bland annat om kommande seminarier och händelser som berör grundarnas företagande. Projektledaren besvarar även frågor som kommit upp från grundarna beträffande administrationen av rummen och inköp av olika kontorsmaterial. Man informerar dessutom om stipendier som grundarna kan söka och affärsplanstävlingar som grundarna kan delta i, exempelvis "VentureCup". Nedan presenteras mina anteckningar om centrala beslut under husmötena. Anteckningarna fördes under tidsperioden våren 2005 till hösten 2005.

#### 5.1.3.1 Husmöten under februari 2005

Under februari månad beskrev grundarna sina problem med produktutvecklingen och frågade om det fanns någon på VentureLab som kunde hjälpa dem att lösa dessa problem. Så fort en grundare

beskrev ett problem fanns det alltid någon annan grundare som hade en lösning. Husmötet verkade hjälpa grundarna att lösa sina problem och de fungerade även som stöd för varandra under etableringsprocessen. Projektledaren informerade även om att ett beslut hade fattats om att skapa ett intranät för grundarna inom inkubatorn. På detta intranät kunde de lägga in sina problem, och sedan kunde någon annan komma med förslag till en lösning. Detta slags beslutsfattande går att relatera till den ”soptunnemodell” som presenteras av Cohen m.fl. (1972), och som innebär att problem söker lösningar. Genom husmötet samt VentureLabs intranät kunde problem och lösningar mötas.

Projektledaren ställde in flertalet av husmötena under mars, april och maj månad och de få möten som ägde rum var mycket korta och intensiva. Informationen till grundarna om att mötena hade ställts in var dålig och ibland hittade jag grundare som satt och väntade på projektledaren i inkubatorn. Detta i sin tur resulterade i flera frågor om VentureLab. Det handlade främst om att utbildningar som utlovats inte blev av. Grundarna hade också blivit lovade uppföljningsmöten som bara rann ut i sanden. Detta skapade en viss besvikelse bland grundarna, som vid denna tidpunkt hade varit i inkubatorn under nästan ett år.

En reflektion kring detta är att sådana besvikelser inte hade förekommit tidigare och att detta kunde vara ett resultat av de uteblivna husmötena. Dessa möten var till för att grundarna skulle kunna föra fram sina åsikter och för att information skulle kunna förmedlas till alla som satt i inkubatorn. De var ett tillfälle för alla på VentureLab att träffas gemensamt och det verkade som att de var viktiga för inkubatorerna och deras framgång.

#### 5.1.3.2 Husmöten under juni månad 2005

Man beslutade att planera grundarnas deltagande i kommande utbildningar under hösten. Detta var ett resultat av den feedback som grundarna gett på grund av tidigare uteblivna utbildningar. Främst planerade man försäljningsutbildningar. Grundarna framförde även åsikten att det behövdes bättre framförhållning när de var tvungna att byta rum i inkubatorn. Man beslutade att grundarna skulle bli informerade om eventuella rumsbyten framöver. Under sommaren skulle informella husmöten hållas en gång i veckan.

### 5.1.3.3 Husmötet i september månad 2005

Generellt handlade detta husmöte om grundarnas avflyttning från inkubatorn och alternativa lösningar på problemet med nya kontorslokaler. Under diskussionerna på mötet framgick att Ideon-området lokaler i Lund hade en för hög hyresnivå. Det hade även uppstått kommunikationsproblem mellan grundarna och projektledaren. På mötet tog man upp några centrala punkter som var bakgrunden till dessa problem: ingen beställde nya tonrar till skrivaren, det var ofta fel på nätverkssystemets uppkoppling och det tog lång tid innan detta åtgärdades. På mötet beslutade man även om åtgärder för att problemen inte skulle återkomma och alla grundarna engagerade sig i dessa frågor. Viljan bland grundarna att finna lösningar var uppenbar. Efter husmötet samlades alla runt det ovala bordet och diskuterade vad man kunde göra. Återigen visade grundarna prov på sammanhållningen i inkubatorn och den gemensamma problemlösningen.

Under husmötet i september 2005 uttryckte grundarna ett behov av mentorer som kunde stödja dem under företagsetableringen. Grundarna behövde någon att prata med som hade erfarenhet av egenföretagande. Projektledaren skulle försöka få tag på personer som kunde ställa upp. Främst handlade det om att finna personer som tyckte att detta var en rolig sak att göra, för att få igång nyföretagandet i regionen. Det verkade som att behovet av mentorer inte hade uppfyllts tidigare och grundarna tycktes vara i starkt behov av en stödjande mentor under företagsetableringen. Att ha någon att prata med, som själv hade gått igenom entreprenörskapsresan en gång i tiden, var viktigt för grundarna.

### 5.1.3.4 Resultat av husmötena

Utifrån mina anteckningar från husmötena kan man konstatera att de främjade företagsandan i inkubatorn. Grundarna fick tillfälle att träffa varandra och man ventilerade både åsikter och problem. Grundarna visade att de stöttade varandra när problem uppstod och detta bidrog till att de samarbetade under företagsetableringen. Om husmötena uteblev skulle problem kunna uppstå och detta skulle också försvåra kommunikationen mellan grundarna och inkubatorledningen. Husmötena var även en trevlig tidpunkt i veckan då alla träffades, vilket bidrog till att skapa en gemenskap i gruppen.

Man kan också konstatera att grundarna hade ett behov av personliga mentorer, vilket saknades i inkubatorn. Man behövde någon att prata med som hade erfarenhet av egenföretagande och som själv hade gått igenom entreprenörskapsresan. Mentorer kunde på så sätt underlätta grundarnas företagsetablering i inkubatorn om ledningen skulle ge utrymme för detta.

Avslutningsvis bör jag poängtera att inkubatorns husmöten bidrog en hel del till att dagboksrutinen kunde fungera under den tid då studien pågick. Bakgrunden till detta var att husmötet blev ett tillfälle där grundarna kunde ta upp sina frågor och reflektioner kring dagboksskrivandet. I samband med att jag deltog på dessa möten kunde frågorna besvaras under tiden som dagboksinsamlingen pågick. Vidare kändes det viktigt att vara fysiskt närvarande på dessa möten och detta ledde till att grundarna blev mer engagerade i dagboksskrivandet.

Jag tror därför att den fysiska närvaron var avgörande för att få dagboksmetoden att fungera. I nästa avsnitt presenterar jag analyserna av de 8 projektens beslutsprocesser under företagsetableringen. Genom den inledande intervjun med personerna bakom projekten fick jag även en förståelse för deras bakgrund, affärsidéer och anledningen till att de hade startat företag. Utgångspunkten i den inledande intervjun har varit Sarasvathys (2001) olika medel, vilka utgörs av: ”vem jag är” samt ”vad jag vet”. Varje fall inleds därför med en beskrivning av grundarnas bakgrund, karaktärsdrag och affärsidé.

## 5.2 Fall 1: Projekt Vit

### 5.2.1 Beskrivning av grundarnas bakgrund, karaktärsdrag och affärsidé

Karl är 27 år och kommer från Malmö, där han fortfarande bor. Han beskriver sig själv som en visuellt begåvad, ödmjuk och öppen person som försöker vara positiv och är bra på att känna igen saker och människor. Han ser inte sig själv som särskilt tuff, men detta är något han vill förändra. Han kan också beskrivas som en trygghetsmänniska och vill att allt skall gå rätt till när han gör någonting. Karl har en kandidatexamen i informatik och har dessutom läst följande fristående

kurser: 60 poäng historia, 20 poäng filosofi, 20 poäng ekonomisk historia, 10 poäng statistik och 10 poäng juridisk översikt kurs. Via arbetsförmedlingen har han även läst kurser i webbdesign samt nätverk och programmering. Karl har praktiserat på ett företag i sex månader, och arbetade där med webbdesign. Han har inte särskilt stor arbetslivserfarenhet, utan har främst studerat. Han har inte heller någon erfarenhet av egenföretagande och inte heller föräldrarna har varit egenföretagare.

Per är 29 år och kommer från Löddeköpinge. Han bodde i Lund under studietiden och flyttade sedan med sin familj till Flyinge utanför Lund. Per beskriver sig själv som idérik och har därför svårt att slutföra det han påbörjat, eftersom han hela tiden kommer på nya saker. Per ser dessutom allting positivt och kan vrida på saker och ting så att det går att få ut någonting bra av det. Per har läst 40 poäng pressvetenskap, 50 poäng media- och kommunikationsvetenskap, 40 poäng psykologi och 60 poäng informatik. Han har vikarierat som lärare inom bland annat data och medieteknik samt varit projektledare och utbildare på ett företag. Per har erfarenhet av egenföretagande i samband med en mindre verksamhet som importerade skateboards på 80-talet. Föräldrarna har däremot inte varit egenföretagare.

Karl och Per fick uppslaget till projektet när de skrev sin kandidatuppsats tillsammans. Under skrivprocessen väcktes idén att utvärdera webbplatser ur ett användarperspektiv. Per var den drivande personen bakom projektet och var vid denna tidpunkt arbetslös. Per lyckades övertala Karl, som beslöt sig för att nappa på förslaget eftersom han inte trivdes med sitt dåvarande arbete.

Projektets affärsidé går ut på att tillämpa oberoende utvärderingar av webbplatser ur ett användarperspektiv. Det betyder att grundarna undersöker hur lätt det är att hitta information, om den informationen som finns är den som efterfrågas, om de funktioner som webbplatsen erbjuder är lätta att använda och om det är dessa funktioner som efterfrågas. Man undersöker också vilken bild av organisationen som webbplatsen ger användaren, om webbplatsen passar in i användarens verklighetsbild och vardag samt hur man ska bära sig åt för att förbättra och utveckla webbplatsen i framtiden.

Projektet har även legat till grund för utvecklingen av den analysmodell som presenterades i kapitel 2. Modellen baserades då på projektets första sju veckor i inkubatorn. Detta fall baseras däremot på grundarnas dagboksanteckningar under tidsperioden januari till oktober 2004. Nedan presenteras rollistan som tar upp centrala aktörer under företagsetableringen.

### 5.2.2 Rollistan

Grundarna är Per och Karl, som har beskrivits ovan.

Krister arbetar inom kommunen och är en vän till Karl. Krister hjälper projektet med att förmedla kontakter till potentiella kunder inom kommunen.

Jörgen är fotograf och en vän till Karl. Jörgen hjälper grundarna med att ta bilder som används till projektets hemsida.

Både Pers familj och Karls familjer ger sitt stöd till projektet under hela företagsetableringen.

### 5.2.3 Etableringsprocessen i korthet

Analysen av de två grundarnas dagböcker baseras på deras företagsetablering i inkubatorn under tidsperioden januari till oktober 2004, och omfattar alltså 10 månader.

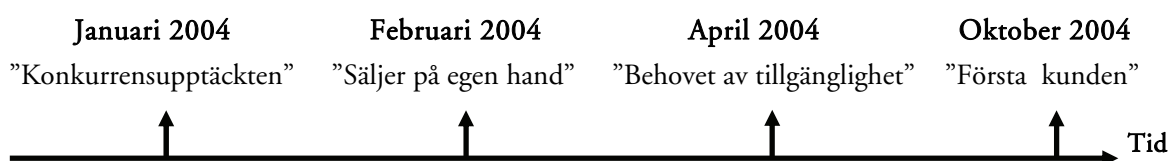
Redan i företagsetableringens inledning inträffar en kritisk händelse, när grundarna upptäcker att konkurrensen inom affärsområdet var större än de någonsin hade kunnat tro. Trots kunskapen om den hårda konkurrensen går projektet vidare med den ursprungliga affärsidén i etableringsprocessen. Projektet drivs av en positiv anda och en öppenhet för nya vägar. Centralt är grundarnas engagemang under företagsetableringen och deras uppbyggande av ett nätverk för att kunna engagera intressenter i projektet. Detta leder till att familjemedlemmar, vänner och kollegor i inkubatorn stöttar grundarna under hela etableringsprocessen. Dessutom bidrar både en faster och en far med riskkapital till verksamheten.

Ett sätt att nå ut till de potentiella kunderna är genom de olika referensuppdrag som grundarna tillämpar. Genom dessa får man nya kunskaper och feedback på sina användbarhetsanalyser av webbplatserna. Grundarna kommer fram till att de skall försöka sälja tjänsten på egen hand, eftersom de vill skapa ett förtroende hos kunden. Säljprocessen drar däremot ut på tiden rejält och tidspressen blir uppenbar. Detta leder till att projektet går mot en större slutenhet i beslutsprocessen för att försäljningsprocessen skall kunna gå framåt, vilket gör att grundarna blir mer målinriktade och formulerar veckomål som går ut på att boka in kundmöten.

Den målinriktade beslutsprocessen ger resultat och grundarna kommer i kontakt med flera potentiella kunder. Ett viktigt hinder har passerats och genom kundmöten får grundarna kunskaper om behovet av att utvärdera webbplatser utifrån ett tillgänglighetsperspektiv, vilket innebär att man även tar hänsyn till personer med olika handikapp. Upptäckten leder till att projektet tar nya vägar och till att man kompletterar den ursprungliga affärsidén – som enbart var inriktad på att utvärdera webbplatser utifrån ett användbarhetsperspektiv – med det nya tillgänglighetsperspektivet.

Därmed leder den kompletterande inriktningen till att en ”spin-off-effekt” kan skapas, vilken har sin utgångspunkt i den äldre affärsidén som har utökats med den nya affärsmöjligheten. Den kompletterande inriktningen i verksamheten leder grundarna till de potentiella kunderna och till slut inträffar den kritiska händelsen att den första försäljningen sker. Dessutom utvecklas en ny affärsidé i projektet och grundarna står inför nya samarbetsförslag från potentiella kunder. Däremot kan säljprocessen betraktas som en enda lång informell marknadsundersökning. Bakgrunden till detta är att grundarna tar lärdom av den långa säljprocessen och utvärderar den. Genom denna inlärningsprocess föds den nya affärsmöjligheten, som går ut på att utvärdera webbplatser utifrån ett tillgänglighetsperspektiv. I figuren nedan visas förändringar och kritiska händelser under företagsetableringen.

**Tidsperioden i inkubatorn: januari till oktober 2004.**  
*Viktiga förändringar och kritiska händelser i etableringsprocessen illustreras nedan.*



Figur 5.1 Förändringar och kritiska händelser under etableringsprocessen.

I nästa avsnitt skildras företagsetableringen utifrån temat "beslutsprocess".

## 5.2.4 Analys av temat beslutsprocess

### 5.2.4.1 Divergerade mål

I det inledande skedet av företagsetableringen har projektet inga gemensamma mål och grundarna visar även osäkerhet beträffande försäljningen av tjänsten. I samband med denna situation präglas projektets beslutsprocess av divergerade mål, vilket innebär att de båda grundarna har olika mål. Beroende på projektets osäkra inledning är grundarnas beslutsprocess inte knuten till flexibla mål. Projektet vill dock gärna nå ut till potentiella kunder redan i detta skede, och ett sätt att göra detta är genom olika referensuppdrag som tillämpas i projektet. Grundarna tar kontakt med potentiella kunder och erbjuder sig att utvärdera deras hemsidor utifrån användbarhet. Genom referensuppdragen får grundarna feedback på sina användbarhetsrapporter och man tar in nya intryck i processen. I samband med referensuppdragen skapas distans till användbarhetsanalyserna och man kan göra förbättringar utifrån feedbacken från potentiella kunder.

Tiden går i etableringsprocessen och allt förberedelsearbete har tagit betydligt längre tid än grundarna någonsin hade kunnat tro. Det handlar om att komma igång med försäljningen och grundarna måste bestämma sig för om de skall sköta den själva eller ta in hjälp utifrån. Beslutsprocessen tar därmed nya vägar och grundarna fattar beslutet att sälja på egen hand. Bakgrunden till detta beslut är att man vill skapa förtroende hos kunden och att egen försäljning ger ett seriösare intryck.



Dock finns det en viss osäkerhet kring detta beslut, och Karl skriver under vecka 7, 2004:

Angående försäljningen kom vi fram till att det vore bäst om vi själva skötte försäljningen av vår tjänst eftersom det ger ett seriösare intryck samtidigt som vi är de enda som kan svara på kundens alla frågor. Att skapa ett förtroende för oss i kundens ögon är mycket viktigt. Vår tjänst är dessutom väldigt komplex till sin natur. Vi ska dock träffa min vän som har erfarenhet att sälja för att se hur han kan hjälpa oss i vår försäljning. Vi stänger således inte helt dörren gällande anlitaandet av säljare. Det kan ju fungera ...

Att grundarna beslutar sig för att sälja på egen hand får konsekvenser för lång tid framöver, vilket beror på den hårda konkurrensen inom affärsområdet. Det blir svårt att skapa intresse för grundarnas tjänst och försäljningsprocessen drar ut på tiden rejält. Detta leder i sin tur till att beslutsprocessen börjar gå mot en större slutenhet än tidigare och till att man ställer upp mål i verksamheten.

#### 5.2.4.2 Tidspresseffekten

Tidspressen börjar bli uppenbar i projektet och Per reagerar starkt över den långa säljprocessen och över att ingenting händer. Han tar tag i detta och betonar att projektet måste bli mer resultatriktat och formulera veckomål. Den starka reaktionen verkar vara en konsekvens av grundarnas inledande divergerade mål i beslutsprocessen. Veckomålen är enbart koncentrerade till att boka in kundmöten. Pers drivkraft påverkar i högsta grad övergången till den målinriktade beslutsprocessen och han drar i och med det med sig sin partner in i denna process. När säljprocessen går långsamt verkar detta leda till en situation som medför att beslutsprocessen måste bli mer målinriktad, för att man skall kunna gå framåt. Per skriver under vecka 10, 2004:

Vi måste få upp säljtrycket. Vi arbetar alldeles för långsamt och ineffektivt, i förlängningen måste vi bli mycket bättre och mer resultatriktade. Vi måste framförallt jobba MYCKET hårdare. Vi måste också identifiera vad som verkligen är kritiskt för att vi ska kunna fungera och sedan prioritera vårt arbete efter det!

Den målinriktade beslutsprocessen verkar ge resultat och grundarna lyckas boka in två säljmöten. Detta är en klar förändring och äntligen får grundarna kundkontakter. Effekten av det målinriktade

säljbeteendet medför att ett viktigt hinder har passerats i processen, vilket underlättar projektets överlevnad under företagsetableringen. Karl skriver under vecka 13, 2004:

Vi fick in två stycken säljmöten uppe i Stockholm. Vi uppnådde de mål som vi hade satt upp för oss själva i början på veckan.

Att grundarna lyckas boka in säljmöten medför också att samtalen med kunderna leder dem in på nya vägar i processen och återigen börjar beslutsprocessen öppna upp sig för nya affärsmöjligheter.

#### 5.2.4.3 Samarbetsförslag och nya affärsmöjligheter

Genom säljmötena får grundarna kunskap om behovet av att utvärdera webbplatser utifrån ett tillgänglighetsperspektiv och hänsyn till personer med olika handikapp. Denna kunskap innebär att grundarna kompletterar den ursprungliga affärsidén – som från början enbart var inriktad på att utvärdera webbplatser utifrån ett användbarhetsperspektiv – med tillgänglighetsperspektivet. Efter den långa säljprocessen tar grundarna lärdom av de olika säljbesöken, som leder dem till den kompletterande inriktningen i verksamheten. I samband med detta beslut tar man nya vägar i beslutsprocessen och Per skriver under vecka 17, 2004:

Vi upptäckte att våra kunder efterfrågade någon som kunde ta ett helhetsgrepp om deras hemsida och i detta ingick enligt dem utvärdering ur ett tillgänglighetsperspektiv. Därför har vi beslutat oss för att börja med det.

I samband med detta uppstår en ”spin-off-effekt” av den äldre affärsidén, som utökas med den nya affärsmöjligheten. Därmed medför den äldre affärsidén att grundarna kan tillämpa den kompletterande inriktningen i projektet. Dessutom initieras ett samarbete med ett annat projekt i inkubatorn, som vill att grundarna utvärderar deras hemsida ur ett tillgänglighetsperspektiv. Genom att projektet i inkubatorn får sin hemsida utvärderad blir detta projekt en framtida referens för grundarna. Det verkar som att samarbeten i inkubatorn påbörjas i ett skede när kunskaper och erfarenheter kan utbytas mellan projekten.

Något annat som inträffar i detta skede är att Per utvecklar en ny affärsidé, vilket är ytterligare ett tecken på projektets förmåga att utveckla nya idéer under processen. Per skriver 2004-06-18:

Dessutom fick jag en ny affärsidé om att koppla ihop mobil och IP-kommunikation som jag ville tala lite med en vän om eftersom han är i branschen. Han skulle snacka med sin far som är regionchef på 3 om det var något som skulle kunna låta kul.

Grundarna beskriver även sina förväntningar på den kompletterande inriktningen och att de väntar sig spännande utmaningar framöver. Det blir tydligt att försäljningsprocessen äntligen vänder och att den nya inriktningen leder till ett ökat intresse bland de potentiella kunderna. Dessutom anlitar projektet ett företag som hjälper dem att boka in kundbesök, samtidigt som grundarna själva försöker sälja in sina tjänster. När de är ute på kundbesök får de däremot helt oväntade samarbetsförslag och öppenheten för nya möjligheter blir återigen tydlig. Per skriver under vecka 33, 2004:

Vi var på ett roligt möte i måndags med Länsstyrelsen. Medan vi talade började de helt plötsligt tala om ett annat projekt och undrade om vi inte kunde komma in med en offert på det också? Självklart sade vi ja och nu går vi här och väntar på svar ...

Till slut inträffar den kritiska händelsen att den första försäljningen sker, och dessutom med två uppdrag inom samma tidsintervall. Glädjen inom projektet är stor och först nu kan grundarna ägna sig åt den egentliga verksamheten, i stället för förberedelsearbetet. Karl skriver under vecka 41, 2004:

Eftersom vi nu har fått in två uppdrag ser det lite ljusare ut nu. Ska bli roligt att göra det som är vår egentliga verksamhet i stället för en massa förberedelsearbete. Det räcker dock inte med dessa för att kunna livnära sig, men jag ser det som ett stort steg framåt. Det ökar i varje fall våra chanser att få in fler uppdrag eftersom vi nu kommer att få fler referenser.

I nästa avsnitt skildras företagsetableringen utifrån temat ”intressenter/marknad”.

### 5.2.5 Analys av temat intressenter/marknad

I inledningsskedet bygger grundarna upp kontakter med potentiella kunder genom sina olika referensuppdrag, som går ut på att analysera de potentiella kundernas hemsidor utifrån ett användarperspektiv. Det blir därför betydelsefullt att följa upp referensuppdragen och få skriftlig

feedback på dessa analyser. Dessutom kontaktas personer inom Ideon-området i Lund och inkubatorn ”Minc” i Malmö, för hjälp med affärsplanen och rådgivning inför företagsetableringen. Något som utmärker dessa grundare är deras sätt att hela tiden försöka bygga upp nätverket i projektet. Dessutom blir vännerna en betydelsefull länk till de potentiella kunderna. Ett exempel på detta är Krister som är en vän till Karl, och Karl skriver 2004-01-15:

Eftersom jag känner Krister väl sedan tidigare och att han arbetar på kommunen tänkte jag att han skulle kunna förmedla kontakt med den IT-ansvarige på kommunen. Kort sagt: han skulle kunna öppna en dörr till nya kontakter. Krister var väldigt välvilligt inställd till nyttan av att genomföra en användbarhetsanalys på kommunens hemsida och lovade att han skulle ta kontakt med den som är ansvarig för hemsidan.

Vanligt förekommande är även de slumpmässiga mötena, som leder till utbyten av tjänster inför företagsstarten. Karl träffar en bekant som nyligen startat företag, och skriver under vecka 5, 2004:

Kontakten med Företaget skedde som av en slump när jag utförde ett ärende på stan. Vi hade sedan tidigare träffats på nyårsafton, då vi hade talat om våra nystartade företag. Lärdomen av detta är att man ska utnyttja varje tillfälle att prata om sitt företag för att på så sätt skapa nya kontakter. Detta har jag gjort och det har gett ett gott resultat.

Under hela etableringsprocessen förblir vännerna, kollegorna i inkubatorn och familjemedlemmar ett stöd för grundarna. Dessa intressenter hjälper grundarna när problem uppstår under processen och förmedlar kontakter med potentiella kunder. Familjemedlemmar bidrar även med riskkapital till projektet.

#### 5.2.5.1 Affärsrelationsprocessens begynnelse tack vare intressenterna

Det är viktigt att betona betydelsen av intressenternas engagemang under etableringsprocessen. Tack vare deras stöd blir det lättare för grundarna att inleda affärsmässiga relationer och kontakter med potentiella kunder. Däremot har grundarna svårt att fånga de potentiella kundernas intresse genom att sälja på egen hand, trots de inledande referensuppdragen. Försäljningsprocessen drar ut rejält på tiden och grundarna kommer i kontakt med flera potentiella kunder som beslutar sig för att inte köpa projektets tjänster. Det är först när

grundarna upptäcker behovet av ”tillgänglighet” som en förändring inträffar. När projektet kompletterar sin ursprungliga affärsidé med tillgänglighetsperspektivet ökar intresset betydligt. I samband med detta blir flera potentiella kunder intresserade av projektets tjänster. Samtidigt anlitar grundarna ett företag som sköter inbokningen av kundbesök, eftersom det var svårt att enbart sälja på egen hand. Per skriver under vecka 21, 2004:

Vi har denna vecka börjat fundera på om vi ska ta hjälp av ett telemarketing företag för att boka kundmöten. Det är bara att inse att vi inte är några stjärnor på detta.

Detta beslut leder dock till ännu fler kundbesök i projektet. Det är först nu som grundarna står inför potentiella samarbetsförslag och kontakterna med de potentiella kunderna öppnar även upp för nya affärsmöjligheter i processen. En klar förändring vad gäller antalet intressenter inträffar och detta är något som grundarna väntat länge på. I nästa avsnitt skildras företagsetableringen utifrån temat ”planering”.

## 5.2.6 Analys av temat planering

### 5.2.6.1 Informella marknadsundersökningar

I det inledande skedet av företagsetableringen är planeringen öppen och informell. Projektet visar även upp en generell inställning som innebär att man vill tillvarata möjligheter när de uppstår under processen. Det som är centralt i planeringen är grundarnas motivation och engagemang, trots motgångar under etableringen. Rollfördelningen i projektet drivs av filosofin att var och en tar hand om de arbetsuppgifter som han är bäst på. När grundarna upptäcker att en av dem gör något bättre än den andre fördelar man genast om arbetsuppgifterna. Däremot har projektet diskuterat sig fram till en milstolpeplan för vad som skall åstadkommas framöver. Marknadsundersökningarna i projektet är informella och genom den information som finns på internet skapas en bild av konkurrensläget på marknaden. Redan i etableringsprocessens begynnelse inträffar en kritisk händelse, då grundarna upptäcker att konkurrensen var större än de först hade trott. Trots denna upptäckt går grundarna vidare i processen med den ursprungliga affärsidén. Dessutom infinner sig en

positiv anda i projektet och en övertygelse om att det finns ett behov för projektets affärsidé. Karl skriver 2004-01-14:

Har idag upptäckt att det finns en hel del vinstdrivande företag som håller på med användbarhet. Mer än jag faktiskt trodde. Men det ser jag bara som positivt eftersom det betyder att det finns en marknad. Min tro på vårt företags affärsidé har stärkts idag faktiskt, eller rättare sagt: Jag har fått mycket bekräftat av det jag redan visste sedan tidigare angående behovet av våra tjänster inom användbarhetsområdet, som är stort. Det är bara att de potentiella kunderna ska inse detta, vilket är vår stora utmaning.

En hel del arbete läggs ner på att bygga upp projektets hemsida, eftersom den är en del av själva affärsidén och ett verktyg för att kunna marknadsföra projektet. Arbetet med hemsidan drar ut på tiden och redan nu uppstår en otålighet eftersom man vill kunna komma igång med försäljningen. Jörgen, som är en vän till Karl, engagerar sig dock i projektets hemsida och hjälper till med fotograferingen. Karl skriver 2004-02-03:

Jörgen är en personlig vän som arbetar med fotografering på frilansbasis. Kom överens om att han ska hjälpa oss att ta bilder som ska användas på vår hemsida.

Grundarna kommer i detta skede även fram till att bolagsformen ekonomisk förening är den mest fördelaktiga bolagsformen för projektet.

#### 5.2.6.2 Den svagt kopplade affärsplanen

Parallellt med grundarnas informella planering pågår även en process som går ut på att formulera en affärsplan för specifika situationer med anknytning till finansiering. Grunden för detta påstående är att begreppet ”affärsplan” enbart nämns i grundarnas dagböcker i samband med affärsplanstävlingen Venture Cup och ansökan om starta-eget-bidrag. Det är uppenbart att affärsplanen inte styr grundarnas dagliga arbete och det verkar även vara svårt att formulera detta dokument, eftersom allt är så osäkert. Karl skriver 2004-02-05:

Det känns väldigt svårt att göra uppskattningar av hur vår resultaträkning och likviditetsbudget kommer att se ut framöver. Det är även svårt att få grepp om våra konkurrenters svagheter respektive styrkor. Vidare finns det säkert konkurrenter till oss som vi inte känner

till, men det är nog något som vi kommer att upptäcka i efterhand. Man får nog lära sig marknaden den hårda vägen trots alla förberedelser.

Grundarna kommer dock fram till att de inte skall ställa upp i Venture Cup-tävlingen, utan i stället prioritera att försöka komma i kontakt med kunder. Det tog nämligen alldeles för lång tid att formulera affärsplanen. Karl skriver 2004-02-09:

Vi hinner inte med att få färdigt vårt bidrag till Venture Cup, men detta beror på att vi har prioriterat andra saker såsom förarbetet inför "kundraggningsen" som varit viktigare.

Inför ansökan om starta-eget-bidrag, och även om en förlängning av bidraget, ser man över affärsplanen och förbättrar den. Det är tydligt i dagboksanteckningarna att affärsplanen formuleras enbart för denna specifika situation. De båda grundarna lyckas till slut få sina starta-eget-bidrag förlängda, och detta är betydelsefullt för dem under etableringsprocessen. Däremot förblir formuleringen av affärsplanen en svagt kopplad process under hela företagsetableringen.

#### 5.2.6.3 Begynnelsen av formell planering och marknadsundersökningar

Den hårda konkurrensen inom projektets affärsområde får dock konsekvenser för säljprocessen, som leder till att försäljningen på egen hand drar ut på tiden. Något annat som hindrar säljprocessen är svårigheten med att få tag på rätt person. Karl skriver 2004-03-03:

Det är väldigt svårt att få tag på rätt person. Ofta sitter de i möte eller är inte på kontoret. Dessutom har det visat sig vara svårt att när man väl fått tag på rätt person att övertala denna om att vi ska träffas så att vi kan berätta mer om våra tjänster.

Det verkar som att den milstolpeplan som grundarna tidigare tillämpat inte är tillräcklig och tidsplanen håller inte. Svårigheten med att fånga de potentiella kundernas intresse medför att grundarna börjar sammanställa en broschyr som sedan skall skickas ut till kunderna. I detta skede ger sig grundarna in i de planerade marknadsundersökningarna för att få fart på försäljningen, och detta är en effekt av den tidspress som råder. Därmed fattas beslutet att skicka ut broschyrer till kunderna innan de kontaktas. Dessutom börjar projektets hemsida bli

färdig och denna är en viktig del i dessa marknadsundersökningar. Karl skriver 2004-03-09:

I dag har vi arbetat med att sammanställa ett utskick till våra potentiella kunder. Tanken är att kunden redan ska känna till oss innan vi ringer upp dem. Detta för att det ska bli lättare att tala om fördelarna för våra tjänster. Kanske har de frågor som de tänkt på osv.

Det påbörjade utskicket till kunderna visar sig inte ha någon större effekt och marknaden under denna period tenderar att förbli oengagerad. Det verkar vara svårt att fånga kundernas intresse och tajmingen verkar inte heller vara den rätta. Dessutom börjar grundarna inse att de inte klarar av försäljningen själva och känna ett behov av extern hjälp. Per skriver under vecka 12, 2004:

Kommer vi att klara det här? Det var länge sedan jag kände mig så här osäker på svaret, och det är ingen skön känsla. Nu finns det inte längre några enkla utvägar, utan det är bara en sak som gäller ... Börjar det inte rulla in pengar snart är vi RIKTIGT illa ute och då ... Ja vad gör vi då? Finns det några alternativa planer? Nej, det gör det inte. Kanske vi måste skapa sådana? Finns det några andra möjligheter? Vilka? Ja, ja, kommer tid kommer råd ... Men det finns inte så mycket tid kvar nu.

Beroende på tidspresen förändras också projektets planering i detta skede, och blir ännu mer formell än tidigare i form av strukturerade möten med dagordning. Samtidigt börjar projektets ekonomiska förening att ta form och familjemedlemmar till grundarna blir styrelseledamöter i denna. Föreningens styrelsemöten inleds därmed och vid det första mötet skrivs kompanjonavtalet under av samtliga parter. Karl skriver 2004-03-29:

I dag har vi i enlighet med vår nya dagordning haft ett måndagsmöte där vi satt upp målen för denna vecka. Vidare har vi haft ett första styrelsemöte i vår kommande ekonomiska förening. Bland annat skrevs kompanjonavtalet under av samtliga styrelseledamöter.

#### 5.2.6.4 Formell planering och intressenters engagemang

Parallellt med den formella planeringen fortsätter dock familjemedlemmar, vänner och kollegor i inkubatorn att stötta grundarna med egna engagemang. Ett exempel på detta är Karls faster, som hjälper till med att ta fram en professionell offertmall till projektet. Något annat som utmärker familjemedlemmarnas engagemang är deras



vilja att bidra med riskkapital till projektet. Tack vare deras hjälp skapas ett handlingsutrymme för grundarna och en möjlighet att anlita det företag som sköter inbokningar av kundbesök. Karl skriver under vecka 21, 2004:

Min faster har varit generös denna vecka eftersom hon är villig att ställa upp som riskkapitalist, om än med en liten summa. Detta skapar ett visst handlingsutrymme för oss som vi hoppas att vi ska kunna utnyttja.

Även Pers far ställer upp med riskkapital och det framgår även att kapitalet från familjen är det bästa. Per skriver under vecka 23, 2004:

Min far har garanterat att gå in med pengar för att täcka den telemarketingkampanj vi har initierat. Av allt riskkapital är det riskkapitalet som innebär att man själv inte löper någon risk det bästa och sådant får man nog bara från familjen. Därav kontakten med fadern.

Karl har även daglig kontakt med sin bror som ger stöd och råd under företagsetableringen. Dessutom initierar Pers morbror ett mentorsprogram, som liknar Rotary i Malmö, för att hjälpa nystartade företag. Något annat som är värt att lyfta fram är att projektets säljprocess kan ses som en enda lång informell marknadsundersökning och genom denna får grundarna kunskap om de potentiella kundernas verkliga behov. Nedan illustreras den lärandeprocess projektet genomgår under företagsetableringen.

### 5.2.7 Lärande under företagsetableringen

Grundarna visar under hela företagsetableringen att de är mottagliga för nya kunskaper och erfarenheter. Per demonstrerar dessutom sin medvetenhet om att projektet kan misslyckas. Om det skulle bli så kan det utvecklas till något annat i stället. Det verkar som att en misslyckad företagsstart kan ge kunskaper som kan leda till att ett annat projekt påbörjas. Per skriver 2004-02-24:

Det här blir nog ganska bra. Jag har de här sex månaderna på mig att försöka få igång projektet med Karl, men skulle det misslyckas, ja då kanske jag kan utveckla detta till något ... Den som lever får se.

Dessutom utbyter man erfarenheter med kollegorna i inkubatorn när det gäller att marknadsföra projektet. Karl skriver 2004-03-09:

Talade med kollegorna om vad som hade hänt på säljutvecklingsutbildningen och utbytte erfarenheter av att marknadsföra sig.

Grundarna visar även att de omarbetar sådant de tidigare har gjort för att kunna förbättra försäljningsprocessen, något som i sin tur ger ännu större erfarenhet. Karl skriver 2004-04-01:

Vi tycks hela tiden omarbeta det vi tidigare gjort allteftersom vi får mer och mer erfarenheter. Kanske också ett tecken på hur osäkra vi är på det vi gör, i alla fall gällande säljprocessen.

Något som utmärker grundarnas inläring generellt är deras förmåga att utvärdera tidigare perioder under företagsetableringen. Denna inlärningsprocess är grunden till den nya affärsmöjligheten som uppstår i projektet och inriktningen mot att utvärdera hemsidor utifrån ett tillgänglighetsperspektiv. Karl skriver 2004-04-13:

Sen utvärderade vi Stockholmsresan där vi kom fram till att vi även måste bli duktiga på att utvärdera utifrån ett tillgänglighetsperspektiv. Det vill säga att man tar hänsyn till personer med olika handikapp.

## 5.2.8 Grundarnas beslutsprocesser

Avslutningsvis har grundarna visat att parallella processer har tillämpats under företagsetableringen. Grundarna har även rört sig inom hela området av teman i analysmodellen under sin etablering. I nedanstående figur beskrivs beslutsprocesserna och grundarnas beslut inom dessa.

1. Beslutsprocessen utgörs av grundarnas divergerade mål. Grundarna visar även öppenhet inför nya vägar under företagsetableringen och har beslutat sig för att tillvarata möjligheter när de uppstår. Tidspressen påverkar beslutsprocessen och leder till att beslutsfattandet går mot slutenhet. I detta skede präglas grundarna av ett målinriktat beslutsfattande.
2. Planeringen under företagsetableringen präglas av grundarnas engagemang och motivation. Under hela processen engagerar sig familjemedlemmar, vänner och kollegorna i inkubatorn i projektet. Planeringen präglas av grundarnas beslut att engagera intressenterna i projektet.
3. Parallellt pågår en svagt kopplad process som går ut på att enbart formulera affärsplanen inför situationer som har stark anknytning till finansiering. Affärsplanen är inte en del av grundarnas dagliga arbete. Man har i stället beslutat sig för att utforma den inför specifika situationer, som affärsplanstävlingar och ansökan om starta-eget-bidrag.
4. Under företagsetableringen får man nya kunskaper som leder till nya affärsmöjligheter. Att utvärdera gångna perioder och träffa personer med erfarenhet av egenföretagande för att utöka kunskaperna är ett beslut som präglar grundarna under etableringen.

Figur 5.2 Beslutsprocesser under företagsetableringen.

## 5.3 Fall 2: Projekt Röd

### 5.3.1 Beskrivning av grundarnas bakgrund, karaktärsdrag och affärsidé

Kristian är 25 år och kommer från Svalöv. Han flyttade till Lund för att studera och är fortfarande bofast där. Han beskriver sig själv som en företagsam person som tycker om att ta tag i saker och få saker gjorda, som är öppen för förslag och nya idéer och blir ambitiös när han finner något intressant. Kristian läser på bioteknikprogrammet och har även läst 40 poäng japanska. Han har varit både viceföreståndare och föreståndare på kollo samt arbetat med mobiltelefoni. Kristian har erfarenhet av företagsstarter, eftersom han har startat upp en kolloverksamhet tillsammans med Anders. Kristians föräldrar har inte varit egenföretagare.

Anders är 26 år och kommer från Burlöv. Även han flyttade till Lund för studierna och bor fortfarande kvar. Han beskriver sig själv som kreativ, ödmjuk, slarvig, tidsoptimistisk och positiv. Anders har en kandidatexamen i neuropsykologi och bedriver doktorandstudier i psykiatri på deltid. Han studerar även företagsekonomi på magisternivå och har arbetat på kollo, packat läkemedel samt varit undersköterska. Anders har erfarenhet av att vara egenföretagare i samband med engagemanget i kolloverksamheten, och han bedriver dessutom en verksamhet parallellt tillsammans med sin bror. Brodern är den enda i familjen som har erfarenhet av egenföretagande.

Projektet startades av både Kristian och Anders som från början hade startat en kolloverksamhet för barn och ungdomar med Aspergers syndrom. Idén till denna verksamhet väcktes då grundarna tidigare arbetat på kollo under somrarna. Båda är drivande vid olika tidpunkter och peppar varandra. Starten av verksamheten sker i samband med företagets registrering i september 2002. Under hösten 2003 utvidgar grundarna verksamheten genom en ny affärsidé, som identifierats utifrån kolloverksamheten. Denna nya idé kommer från Anders, som skriver ner den och är drivande för att idén skall utvecklas från kolloverksamheten. Utvecklingen av den nya affärsidén ger en ”spin-off-effekt” från den äldre affärsidén, eftersom den är grunden till den nya affärsmöjligheten i verksamheten. Etableringsprocessen baseras i

detta fall på utvecklingen av den nya affärsidén som tar sin början när grundarna anländer till inkubatorn.

Den nya affärsidén är att skapa ett eget forum som är en interaktiv informationstjänst, vilken i första hand riktar sig till dem som genom sitt arbete eller sin familj kommer i kontakt med neuropsykiatriska handikapp. Tjänsten kommer att innehålla aktuell information om olika handikapp, information om stöd och hjälpmedel, länkar till anhörigförbund och ytterligare information samt möjlighet att ställa frågor om handikapp till en ”expertpanel” bestående av psykologer, läkare samt personer som har jobbat mycket med handikappade personer. Nedan presenteras rollistan, som tar upp centrala aktörer under företagsetableringen.

### 5.3.2 Rollistan

Grundarna är Kristian och Anders, som har beskrivits ovan.

Fredrik är en vän till grundarna och det var genom Anders bror som grundarna först kom i kontakt med honom. Fredrik är 25 år och har en civilekonomexamen. Han har erfarenhet av att driva en ekonomisk förening, men ingen arbetslivserfarenhet. Under etableringsprocessen blir Fredrik ny medlem och it-ansvarig i verksamheten.

Joakim är också en vän till grundarna och det var genom Fredrik som grundarna först kom i kontakt med honom. Joakim är 30 år och har en systemvetarexamen. Han har drivit sitt eget företag i fem år och är även vd i detta företag. Verksamheten är inriktad på att bygga upp webbplatser. Joakim blir också en ny medlem under processen och bygger upp verksamhetens webbplats.

Anders bror ger sitt stöd när motgångar uppstår i projektet under företagsetableringen.

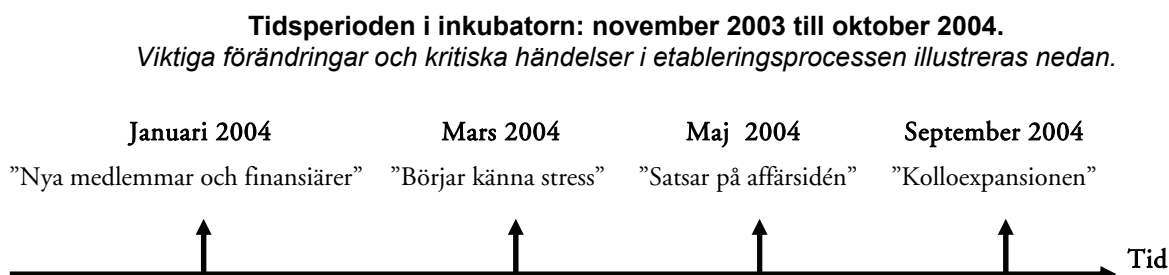
### 5.3.3 Etableringsprocessen i korthet

Analysen av de två grundarnas dagböcker baseras på deras företagsetablering i inkubatorn under tidsperioden november 2003 till oktober 2004, och omfattar alltså 12 månader.

Grundarnas etableringsprocess inleds med ett behov av både finansiärer till projektet och nya medlemmar som kan bidra med it-kunskaper i uppbyggnaden av verksamhetens forum. Det blir därför centralt att sprida kunskap om behovet bland vänner och närstående personer till grundarna. Detta ger resultat och nya vägar tas i beslutsprocessen när verksamheten utökas med Fredrik och Joakim. Intressenterna blir både finansiärer i projektet och engagerade i uppbyggnaden av verksamhetens forum. Tiden går dock, och den kritiska händelsen inträffar att de inblandade börjar känna sig stressade, eftersom det blir svårt att hålla tidsplanen.

En anledning till tidspressen är att det är mer prat än handling i projektet. Anders reagerar över det långsamma tempot och poängterar därför att projektet måste bli mer målinriktat och säljorienterat för att kunna gå framåt i processen. Denna reaktion tycks påverka verksamheten och grundarna, och medlemmarna bestämmer sig för att verkligen satsa på affärsidén. Att man inom projektet slutligen bestämmer sig för att satsa på idén är en kritisk händelse under företagsetableringen och den är avgörande för att forumet verkligen skall kunna skapas. Det målinriktade beteendet leder till att verksamheten passerar ett viktigt hinder under företagsetableringen och påverkar dess överlevnad. I samband med detta påbörjas förberedelserna för marknadsföringen gentemot kommunerna, som är projektets potentiella kunder, och uppbyggnaden av forumets webbplats påskyndas.

I slutet av företagsetableringen beslutar sig grundarna för att gå ihop med en annan verksamhet och en ”kolloexpansion” inträffar. Den nya affärsmöjligheten medför att man återigen tar nya vägar i beslutsprocessen. Den nya affärsmöjligheten blir även en ”spin-off-effekt” från den äldre affärsidén, eftersom den äldre affärsidén gör den nya möjligheten möjlig att genomföra. Utskicket till kommunerna initieras i samband med att forumets webbplats kan lanseras, och allt verkar gå enligt planerna. Under hela etableringsprocessen förblir Anders bror, som har erfarenhet av egenföretagande, ett stort stöd. Brodern hjälper till med att formulera säljbrevet till kommunerna, med inköp av inventarier och med redovisningsfrågor. I figuren nedan visas förändringar och kritiska händelser under företagsetableringen.



Figur 5.3 Förändringar och kritiska händelser under etableringsprocessen.

I nästa avsnitt skildras företagsetableringen utifrån temat ”beslutsprocess”.

### 5.3.4 Analys av temat beslutsprocess

#### 5.3.4.1 Divergerade mål

När grundarna inleder företagsetableringen finns det inga klara mål som styr projektet. Det finns även en hel del som är osäkert, exempelvis finansieringen och behovet av nya medlemmar. Osäkerheten leder till att beslutsprocessen utmärks av grundarnas divergerade mål, det vill säga att målen skiljer sig åt mellan grundarna. Som ett resultat av den initiala situationen är projektets beslutsprocess inte knuten till flexibla mål. Grundarna demonstrerar hur viktigt det är med finansiärer till verksamhetens forum. Finansiärerna är faktiskt avgörande för att man överhuvudtaget skall kunna utveckla den nya tjänsten. Det finns dessutom ett behov av nya medlemmar i projektet som har it-kunskaper, eftersom grundarna själva inte kan tillräckligt mycket om it för att kunna utveckla tjänsten. Tack vare vännerna kommer grundarna i kontakt med två intressenter med it-kunskaper. Dessa vill dessutom bli finansiärer i projektet och detta är en betydelsefull händelse för grundarna. Därmed tas nya vägar i beslutsprocessen och projektet utökas med Fredrik och Joakim. Anders skriver under vecka 3, 2004:

Vi fann två intressanta finansiärer, genom vänners vänner. De två finansiärerna är en stor framgång.

Att projektet utökas med två nya medlemmar blir en positiv vändpunkt. Medlemmarna inser potentialen i projektet och tror sig därför kunna få avkastning på sitt investerade kapital. Man är dock

medveten om att stora marknadsföringsresurser kommer att krävas framöver. Anders skriver 2004-02-04:

Funderar kring att vår e-tjänst kommer att bli verklighet och att vi förmodligen kommer att kunna ta ut ett visst överskott som belöning för det hela. Stora marknadsföringsresurser kommer dock att krävas, d.v.s. mycket energi behöver läggas ner på tjänsten ...

Utvecklingen av verksamhetens forum drar ut på tiden och man börjar känna sig stressad, eftersom det verkar som att forumet inte kommer att bli klart inom rimlig tid.

#### 5.3.4.2 Tidspresseffekten

Trots framgången med de nya medlemmarna går inte projektet framåt och tidspresen är uppenbar. En osäkerhet inför framtiden infinner sig och den kritiska händelsen inträffar att de inblandade börjar känna sig stressade. Anders skriver 2004-03-03:

Stress börjar komma angående verksamhetens forum – skall vi lyckas lansera tjänsten i vår och kommer kommunerna att nappa????

En anledning till att projektet inte går framåt är att det är mycket prat men lite handling i projektet. Anders skriver 2004-03-04:

Det börjar brinna i knutarna – mycket snack och förbannat lite hockey för närvarande!

Anders är den i projektet som reagerar över att utvecklingen av verksamhetens forum går långsamt. Han poängterar därför att projektet måste bli mer målinriktat och säljorienterat för att kunna gå framåt. Grundarens reaktion verkar vara en konsekvens av projektets inledande divergerade mål i beslutsprocessen. Genom sin tydliga reaktion verkar Anders ta med sig projektet in i den målinriktade beslutsprocessen och han skriver 2004-03-08:

Dagens fundering är att målinriktad och avskalad profilering av kärntjänsten är central och avgörande för att lyckas sälja och marknadsföra densamma.

Trots att projektet har börjat uppvisa ett mer målinriktat beteende utvecklas en ny affärsidé parallellt av Kristian. Detta visar att

utvecklingen av nya affärsidéer fortlöper parallellt med att projektets forum är i full gång. Kristian skriver 2004-03-17:

Varit på kontoret efter lunch, städat och sorterat papper. Fick även en affärsidé som jag ska kolla upp.

Effekten av tidspressen leder till att beslutsprocessen i projektet börjar gå mot en större slutenhet än tidigare och är inriktad på ett säljbeteende. Det som inträffar är att grundarna och medlemmarna till slut verkligen "satsar på affärsidén". Detta leder även till att man börjar förbereda en större marknadsföringsinsats gentemot kommunerna, som är projektets potentiella kunder. Denna kritiska händelse är avgörande för att verksamhetens forum verkligen skall kunna skapas och Anders skriver under vecka 19, 2004:

Den stora framgången är att vi fått loss tummarna & börjat med STENHÅRD marknadsföring gentemot kommuner. Vidare är det skönt att ha bestämt sig för att köpa inventarier!

Anders redogör även för varför framgången inträffat och skriver under vecka 19, 2004:

För att vi kanske bestämt oss för att satsa på vår idé slutgiltigt – friskt vågat hälften vunnet ...

Samtidigt initieras ett samarbete med ett annat projekt i inkubatorn, och vid denna tidpunkt verkar projekten ha uppnått ett stadium då tjänster kan utbytas sinsemellan. Projektet i inkubatorn erbjuder sig att utvärdera utvecklingen av forumets webbplats mot att grundarna anger det andra projektet i inkubatorn som referens i framtiden. Kristian skriver under vecka 19, 2004:

Vi har ett "avtal" med kollegor här på VentureLab. De har erbjudit sig att utvärdera verksamhetens forum mot att de får ange oss som referens i framtiden.

Eftersom projektet har beslutat sig för att satsa på affärsidén leder det till att målen förändras. Man vill försöka ro det hela i land och verkligheten verkar hinna i kapp visionerna. Det är nu hårt arbete som gäller, snarare än vackra visionära mål. Anders skriver under vecka 28, 2004:



Målen börjar omvandlas till att ro det hela i hamn så smidigt som möjligt, istället för omvälvande högtravande mål. Dock kvarstår en stark strävan efter kund- & deltagarnöjdhet. Målen har förändrats då verkligheten hinner ikapp visionerna – när allt kommer omkring så är det hårt arbete som beskriver tjänsten, snarare än vackra visionära mål.

Den målinriktade beslutsprocessen ger resultat och i samband med beslutet att verkligen satsa på affärsidén verkar projektet passera ett viktigt hinder. Detta leder in verksamheten på nya affärsmöjligheter och återigen börjar beslutsprocessen öppna upp sig för nya vägar.

#### 5.3.4.3 Nya affärsmöjligheter och samarbeten

Ett slumpmässigt möte med en annan verksamhet på en fest leder till betydelsefulla förändringar i projektet och man tar därmed nya vägar i beslutsprocessen. Tack vare detta möte bestämmer sig grundarna för att satsa på en kolloexpansion, som utökar verksamheten både geografiskt och platsmässigt. Anders skriver under vecka 36, 2004:

En möjlighet som uppstått kommer från projektet internt. Vi har bestämt oss för att satsa på en kolloexpansion, då vi vill utöka geografiskt och platsmässigt för vårt kollo.

Kolloexpansionen blir verklighet och projektet utökas med den nya verksamheten. Återigen demonstrerar grundarna sin kontaktskapande förmåga och genom det slumpmässiga mötet med grundarna från den andra verksamheten skapas den nya affärsmöjligheten. Anders skriver 2004-09-20:

I går hade verksamheten en superviktig kontakt – vi kommer att plocka in en annan verksamhet i vårt bolag. Denna verksamhet består av rehabilitering/avlastning/rekreation för barn med CP-skador, ryggmärgsbräck mm. Ett söndagsmöte med företrädare från denna verksamhet hölls, efter att jag av en slump först träffat dem på en fest.

Den nya affärsmöjligheten leder även till att en ”spin-off-effekt” skapas från den äldre affärsidén, eftersom den äldre affärsidén gör den nya affärsmöjligheten genomförbar.

I nästa avsnitt skildras företagsetableringen utifrån temat ”intressenter/marknad”.

### 5.3.5 Analys av temat intressenter/marknad

Att finna intressenter som kan tänka sig att finansiera projektet är centralt i det inledande skedet av företagsetableringen. Grundarna kontaktar därför sin bank, eftersom den tidigare beviljat ett lån till verksamheten. Grundarna hoppas att de skall kunna använda sig av den utredning banken gjorde inför detta lån, för att övertyga finansiärer om det nya projektets potential. Det blir svårt att finna finansiärer till projektet och det finns få stipendier som ett nystartat projekt kan söka. Avgörande för den fortsatta fortlevnaden blir därför vännerna och familjemedlemmarnas engagemang. Tack vare dessa intressenter får man både finansiering till projektet och hjälp med uppbyggnaden av projektets forum. Under hela etableringsprocessen förblir dessa intressenter engagerade och ger sitt stöd till grundarna.

#### 5.3.5.1 Affärsrelationsprocessens begynnelse tack vare intressenterna

Det bör poängteras att intressenternas engagemang under företagsetableringen har underlättat grundarnas inledande av affärsmässiga relationer och kontakter med potentiella kunder i kommunerna. I samband med projektets beslut att göra ett större utskick till kommunerna för att marknadsföra projektet diskuterar man vilka potentiella kunder som skall kontaktas. Att de potentiella kunderna kontaktas i detta skede beror även på att verksamhetens webbplats börjar bli färdig. Relationerna med intressenterna blir därför mer affärsmässiga än tidigare och projektet är nu mer inriktat på försäljning. Grundarna vänder sig även till banken för att ansöka om ytterligare ett lån till verksamheten, som dessutom kan underlätta vad gäller kostnaderna för utskicket till kommunerna. Eftersom grundarna blivit beviljade lån tidigare var det lättare denna gång. Kristian skriver under vecka 22, 2004:

Det visade sig att det var lättare att få lån i år eftersom det gick bra förra året. Känns bra att ha bra kontakt med banken.

Dessutom framgår det att relationen med banken är ovärderlig för att undvika magsår. Anders skriver under vecka 27, 2004:

Denna period har vi haft viss bankkontakt. Banken har tjänstvilligt hjälpt oss med skattebetalningsstrul samt kontantuttag. Jag

konstaterar att bra bank- och skatteverkskontakter är ovärderliga för att undvika magsår ...

När grundarna beslutar sig för att gå ihop med den andra verksamheten i den så kallade kolloexpansionen leder detta till att verksamhetens årsomsättning kan fördubblas. Expansionen medför att relationerna med den andra verksamheten blir mer affärsmässiga och kalkylerande. Anders skriver 2004-09-20:

Jag tror att dagens kontakter kommer att fördubbla verksamhetens årsomsättning för 2005. I princip kommer verksamheten att fördubblas. Vidare når vi ut till en mycket bredare massa, en större kundbas, och vi får mer positiv publicitet – en win win-situation då de som startar kollot åt oss också ser möjligheter att vara ”sina egna”.

I nästa avsnitt skildras företagsetableringen utifrån temat ”planering”.

### 5.3.6 Analys av temat planering

I inledningsskedet av företagsetableringen är planeringen öppen och informell. Det centrala i planeringen under denna period är att finna intressenter som kan hjälpa grundarna att bygga upp verksamhetens forum. Grundarna är bra på att knyta nya kontakter och på att berätta för människor i sin närhet om den nya affärsidén. Marknadsundersökningarna är därför informella och grundarna visar även sitt engagemang för att utveckla den nya idén i verksamheten.

#### 5.3.6.1 Den svagt kopplade affärsplanen

I det inledande skedet har grundarna även svårigheter med att attrahera kapital inför utvecklingen av den nya affärsidén. Det handlar om att finna lämpliga finansieringsvägar och därför vänder de sig till banken. De har tidigare beviljats ett lån, och den utredning som banken gjorde i samband med detta kan användas för att övertyga potentiella finansiärer. Det är något överraskande att grundarna i just denna specifika situation vänder sig till banken, då bankens utredning troligtvis är baserad på den ursprungliga verksamhetens formella affärsplan. Detta kan tolkas som att grundarna vill visa att de har en formell affärsplan, trots att de ännu inte har uppnått en sådan fast planering för den nya affärsidén. Anders skriver 2003-11-28:

Jag hoppas att orsakerna till att vi blev beviljade lån framgår tydligt, så att jag kan använda denna kunskap i framtiden inför finansierer etc.

Dessutom påbörjar grundarna formuleringen av affärsplanen inför affärsplanstävlingen Venture Cup. Att delta i affärsplanstävlingen är ett sätt att kunna finansiera den nya affärsidén, genom de prispengar som kan inbringas i denna tävling. Grundarna vinner dock inte några pengar och kommer fram till att de borde lägga mer tid på nästa tävlingsbidrag. Kristian skriver under vecka 49, 2003:

Att vi måste lägga ner mer tid på nästa tävlingsbidrag.

Av detta framgår att deltagandet i affärsplanstävlingen och upprättandet av affärsplanen har en stark anknytning till finansiering i verksamheten. Dessutom är det uppenbart att formuleringen av detta dokument tar tid och för att kunna vinna prispengarna måste mer tid läggas ner på nästa tävlingsbidrag. Affärsplanen är därför inte en del av grundarnas dagliga arbete, utan upprättas för specifika situationer som bankmöten och affärsplanstävlingar. Bakgrunden till detta påstående är att själva begreppet "affärsplan" i grundarnas dagböcker enbart förekommer i samband med affärsplanstävlingen. Förmodligen var också det tidigare lånet hos banken beviljat utifrån den formulerade affärsplanen för den ursprungliga verksamheten. Grundarna deltar dock bara i en affärsplanstävling under företagsetableringen. Därmed förblir formuleringen av affärsplanen en svagt kopplad process under etableringen.

#### 5.3.6.2 Begynnelsen av formell planering och marknadsundersökningar

När projektet utökas med Fredrik och Joakim infinner sig en tydlig rollfördelning – Joakim bygger upp verksamhetens webbplats medan Fredrik är it-ansvarig. De två grundarna ser därmed till att medlemmarnas arbete går framåt och arbetar även parallellt med den ursprungliga verksamheten. Dessutom utformar grundarna grafiken och själva innehållet till webbsidan. Att tiden rinner iväg börjar dock bli uppenbart och det blir därför viktigt att formulera en preliminär tidsplan. Det handlar om att utveckla verksamhetens forum under våren och få igång tjänsten redan till sommaren eller under hösten. I samband med att man inför tidsplanen kommer projektet i gång på allvar och Kristian skriver under vecka 10, 2004:

Vi i projektet har kommit igång på allvar denna vecka och lagt upp planeringen av projektet. Vi gjorde upp en preliminär tidsplan och planerade innehållet i tjänsten/siten.

Att det gemensamma mötet med alla i projektet ägde rum verkar vara viktigt för att skapa motivation och engagemang för utvecklingen av verksamhetens forum. Anders skriver under vecka 10, 2004:

Framgången är att alla inblandade i projektet är lika startsugna som jag, gällande att få IGÅNG SIDAN! Jag blev en smula upprymd och glad över att de andra projektmedlemmarna också är entusiastiska!

Däremot verkar det inte helt enkelt att driva projektet samtidigt som universitetsstudier pågår för fullt, och Kristian skriver under vecka 11, 2004:

Jobbigt att plugga och driva företag samtidigt ...

I detta skede poängteras även hur viktigt det är med ordning och reda för att skapa struktur i arbetet. Anders skriver 2004-03-17:

Det är viktigt med ordning och reda på sina papper, annars får man ingen struktur i arbetet. Oreda => ångest => inte bra ...

Något annat som visar sig under processens gång är hur känsligt det kan vara att samarbeta med vänner i ett projekt. Däremot visar Anders efter en kontroll av Joakims arbete att han litar på Joakims utveckling av forumets webbplats. Anders skriver 2004-03-30:

Jag kontrollerade att Joakim gör sitt jobb! Bli sidan bra, har han koll på slutanvändarnas krav och önskemål??? Dagens fundering är att jag kan lita på Joakim, som också är en vän, vilket gör vår relation en smula känslig ... (professionell vs privat).

Den överhängande tidspressen leder till att planeringen i projektet blir ännu mer formell än tidigare. Projektet vill få mer struktur i tillvaron och marknadsundersökningarna börjar bli bättre planerade än tidigare. Det handlar om att komma igång med försäljningen och en prognostisk verksamhetsbudget upprättas därför. Under denna period blir även det förväntade resultatet av verksamhetens forum mer tydligt än tidigare. Anders skriver under vecka 14, 2004:

Vi kom fram till en prognostisk verksamhetsbudget samt lite avskalningar på verksamhetens FORUM.

Detta medför att man börjar planera marknadsföringen gentemot kommunerna och formulera säljbrevet. Man börjar känna sig redo för att sälja sin tjänst och formuleringarna i säljbrevet diskuteras därför ivrigt inom projektet. Däremot är det svårt att riktigt komma igång med marknadsföringen gentemot kommunerna innan webbplatsen är färdigutvecklad. Joakim, som ansvarar för utvecklingen av webbplatsen, har passerat sin uppsatta deadline och Anders skriver 2004-04-20:

I dag har jag stressat Joakim – vi vill ha sid-demon nu!! Deadline var för en månad sedan egentligen ...

Återigen visar Anders sitt engagemang för att projektet skall kunna gå framåt och i samband med detta ökar han Joakims engagemang ytterligare och påskyndar på så sätt utvecklingen av webbplatsen.

#### 5.3.6.3 Formell planering och intressenters engagemang

Samtidigt med den formella planeringen fortsätter Anders bror, som har erfarenhet av egenföretagande, att engagera sig i projektet. När det uppstår motgångar eller svårigheter kontaktar man denna intressent. Brodern hjälper till med formuleringen av säljbrevet, inköp av inventarier och redovisningsfrågor. Det är uppenbart att han är ett stort stöd under processen och på så sätt underlättar företagsetableringen. Anders skriver 2004-05-21:

Talat med min broder om redovisningssätt samt bokföringssystem för dator.

Dock gör grundarna ett avbrott från säljprocessen i samband med huvudverksamheten med sommarkollot. Detta medför att verksamhetens forum står stilla under sommarmånaderna, för att ta fart igen under hösten. Dessutom kommer forumets webbplats att vara helt färdigutvecklad vid denna tidpunkt. Däremot tillämpar man informella marknadsundersökningar för att undersöka behovet av verksamhetens forum. Dessa undersökningar kan tolkas som en förundersökning inför den större undersökning som är planerad till hösten, då utskick skall gå till flera kommuner. Anders skriver under vecka 22, 2004:

Jag har haft dessa kontakter eftersom de är våra konsumenter av produkten – de aspirerar på kolloplatser samt användning av vårt forum.

Under hösten kommer projektet igång igen med det planerade utskicket till kommunerna, som ligger i linje med de planerade marknadsundersökningarna. Dessutom visar grundarna återigen betydelsen av att strukturera sitt arbete i sin formella planering, i samband med att ett arbetsschema läggs upp inför hösten. Anders skriver 2004-09-01:

Jag & Kristian har lagt upp arbetsschema för hösten vilket krävs då vi ibland är något ostrukturerade. Detta bidrar till produktiviteten!

Dessutom pågår omformuleringar och formgivningsarbete i projektet inför det omfattande utskicket till kommunerna, samtidigt som forumets webbplats kan lanseras. Kristian skriver 2004-10-05:

Skrivit om utskicket till kommuner angående verksamhetens Forum.

Nedan illustreras den lärandeprocess projektet genomgår under företagsetableringen.

### 5.3.7 Lärande under företagsetableringen

Under företagsetableringen visar grundarna att de tar till sig nya kunskaper och erfarenheter under processens gång. Kristian visar sin mottaglighet för nya kunskaper genom att gå på föreläsningar där kända entreprenörer berättar om sitt företagande. Dessa föreläsningar är både inspirerande och ger honom en nystart. Han skriver under vecka 10, 2004:

Var på några föreläsningar förra veckan om företagande, de hölls av två kända grundare. Dessa var mycket inspirerande och har gett mig en nystart.

Anders poängterar i sin tur betydelsen av att stanna upp under processen och ta ett välbehövligt uppehåll från företagsetableringen. I detta sammanhang demonstrerar Anders hur han tillämpar sina tidigare erfarenheter från att starta upp nya projekt och betydelsen av att unna sig att ta ledigt under processen. Han skriver under vecka 15, 2004:

En viss återanpassningsfas krävs (av erfarenhet vet jag detta).

Anders visar även genom säljsamtalen med sin bror att han tar till sig nya kunskaper och erfarenheter när det gäller försäljningsprocessen, som inte är helt enkel. Anders skriver 2004-04-22:

Grafiska profiler har utarbetats än mer till verksamhetens forum, vidare har jag haft testsäljsamtal med min bror. Vi talade om mina säljformuleringar.

Något annat som utmärker detta projekt är förmågan att utveckla nya affärsidéer utifrån de äldre. Kunskaper och erfarenheter som har byggts upp i verksamheten verkar vara bakgrunden till att det uppstår så kallade "spin-off-effekter" från äldre affärsidéer. Att kolloexpansionen inträffade verkar vara ett resultat av kunskaper och erfarenheter som byggts upp genom den äldre affärsidén och som på så sätt skapar utrymme för den nya affärsmöjligheten.

### 5.3.8 Grundarnas beslutsprocesser

Avslutningsvis har grundarna visat att parallella processer har tillämpats under företagsetableringen. Det har inneburit att grundarna inte har följt en beslutsprocess stringent, utan i stället har rört sig inom hela området av teman i analysmodellen. I nedanstående figur beskrivs beslutsprocesserna och grundarnas beslut inom dessa.

1. Beslutsprocessen består av grundarnas och medlemmarnas divergerade mål. Grundarna är även öppna för nya vägar under företagsetableringen och har beslutat sig för att tillvarata möjligheter när de uppstår. När projektet arbetar under tidspress påverkar detta beslutsprocessen och leder till att beslutsfattandet går mot slutenhet. I detta skede är grundarnas beslutsfattande målinriktat.
2. Under hela etableringsprocessen engagerar sig vänner och en bror med erfarenhet av egenföretagande i projektets företagsetablering. Planeringen präglas av grundarnas beslut att engagera intressenterna i projektet, för att verksamhetens forum skall kunna bli verklighet.
3. Parallellt pågår en svagt kopplad process som går ut på att enbart formulera affärsplanen inför situationer som har stark anknytning till finansiering. Affärsplanen är inte en del av grundarnas dagliga arbete. Man har i stället beslutat sig för att utforma den inför specifika situationer, som affärsplanstävlingar och bankmöten.
4. Under etableringen får grundarna nya kunskaper, vilket leder till nya affärsmöjligheter. Att träffa personer med erfarenhet av egenföretagande för att utöka sina kunskaper är ett beslut som präglar grundarna under etableringen.

Figur 5.4 Beslutsprocesser under företagsetableringen.



## 5.4 Fall 3: Projekt Gul

### 5.4.1 Beskrivning av grundarnas bakgrund, karaktärsdrag och affärsidé

Magnus är 23 år och född i Osby, där han gick färdigt delar av gymnasiet. Han beskriver sig själv som en intelligent person som inte drar sig för att jobba när det gäller. Magnus är även företagsam, idérik, pengalysten och vill bli framgångsrik. Han har dessutom kommit till insikt om att han har dålig självdisciplin och är ganska vältalig. Hösten 1999 flyttade Magnus till Malmö, eftersom hans föräldrar fick arbete där. Han slutförde gymnasiet på Komvux och läser i dag informations- och kommunikationsteknikprogrammet på Lunds tekniska högskola. Magnus förklarar att det är en civilingenjörsutbildning som är mer telekommunikationsinriktad än det traditionella datateknikprogrammet.

När Magnus var 19 år startade han upp en verksamhet på heltid tillsammans med en vän, och även fadern till denna vän var involverad. Bolaget inriktade sig på e-handelssystem och verksamheten resulterade i ett program för hemsidor. Bolaget lades sedan ned, eftersom det hade skurit sig i ledningen. Vännen och fadern till vännen återgick till studier och andra arbeten. Magnus köpte dock upp bitar av den gamla verksamheten ur konkursboet med hjälp av en finansiär, vilken han beskriver som en ”affärsängel”. Vid denna tidpunkt anställdes även två externa personer i den nya verksamheten. I dag är Magnus passiv ägare i bolaget, vilket innebär att han inte är involverad i det dagliga arbetet längre utan i stället bidrar strategiskt och har kvar aktieägarskapet. I praktiken lägger han bara ner ett par timmar i månaden på detta arbete, och det handlar då oftast om att delta i styrelsemöten. Magnus har ingen arbetslivserfarenhet och i familjen är det bara hans farfar som har varit egenföretagare.

Sebastian är 23 år och född i Malmö, där han fortfarande är bofast. Han beskriver sig själv som en hyfsat kreativ person med dålig självdisciplin. Han är ganska bra på att koordinera resurser, det vill säga att sammanföra människor. Sebastian förklarar att han är bra på att hitta människor som fungerar tillsammans. Han klarar även av att ha många bollar i luften och glömmer inte bort saker. Under gymnasiet

läste Sebastian bland annat estetisk musik och klassisk sång och gitarr. Efter gymnasiet flyttade han till Stockholm och arbetade där på sin pappas företag under cirka ett år, där han skötte prissättningen och bokade annonsplatser. När Sebastian var 20 år flyttade han tillbaka till Malmö och läste under en termin 15 poäng teoretisk filosofi på Lunds universitet. Efter denna kurs berättar Sebastian att han ville bli civilingenjör, men han lyckades inte pricka in starten för det tekniska basåret och kunde därför inte vänta på detta. I stället läste han 10 poäng juridik och bestämde sig för att fortsätta med detta. Sebastian berättar att han nu går i sin fars fotspår, eftersom denne är jurist. Sebastian läser nu den tredje terminen på juristprogrammet. Han har inte varit egenföretagare tidigare, men fadern en aktiv sådan.

Projektets affärsidé kom till då de två grundarna Magnus och Sebastian hade fått erfarenhet av att arbeta med mjukvara. I februari 2004 började de två grundarna, som var vänner sedan tidigare, att ta upp det gemensamma samarbetet och diskuterade sina tidigare erfarenheter av att jobba med mjukvara. Vid denna tidpunkt hade ett samarbete inletts, där produkten i Magnus tidigare verksamhet skulle marknadsföras genom Sebastians fars företag. Magnus och Sebastian var båda engagerade i detta projekt och det utmynnade i sin tur i diskussioner kring deras yrkesroller när det gällde mjukvara. På en fisketur började grundarna diskutera sig fram till vad de skulle göra med sina idéer angående spel i mobilen. De hade då många idéer och diskuterade allt det omoraliska som säljs på internet och vad de själva kunde göra som var minst omoraliskt. I denna diskussion föll de för spel. Kasinospel över telefonen var ett sätt. Det var Sebastian som kläckte idén och sedan spann de vidare på detta. Registreringen av verksamheten som ett kommanditbolag genomfördes under juli och augusti 2004.

Projektets affärsidé går ut på att utveckla mobila kasinolösningar, som gör det möjligt att spela för riktiga pengar direkt i mobiltelefonen. Bolaget, som har sitt säte i Lund, har sedan våren 2004 utvecklat två pokerprodukter – en för spel mot en spelservare och en där man kan spela direkt mot andra spelare. Den senare har legat i verksamhetens fokus sedan sommaren 2004 och kommer att vara unik i sitt slag på den ständigt växande spelmarknaden. Utöver de två grundarna engagerar verksamheten två programmerare och en grafiker. Projektet har som målsättning att under första delen av 2005 kunna erbjuda sina

lösningar kommersiellt, via väletablerade partner på spelmarknaden. Nedan presenteras rollistan som tar upp centrala aktörer under företagsetableringen.

## 5.4.2 Rollistan

Grundarna är Magnus och Sebastian, som har beskrivits ovan.

Genom att sätta upp lappar på anslagstavlor på Lunds tekniska högskola kommer grundarna i kontakt med Sten, och han hjälper till med programmeringen. Sten blir dock inte långvarig i projektet och lämnar grundarna på grund av bristande engagemang.

Jesper är 25 år och är en vän till Sebastian. Av en slump träffas Jesper och Sebastian på en restaurang och efter denna händelse är han medlem i projektet. Jesper har inte gått någon universitetsutbildning, men har läst 3D-design under ett år på Malmö Hacker Academy. Han har arbetat i 5 år som designer i olika bolag och har ingen erfarenhet av egenföretagande. Jesper är projektets grafiker.

Andreas är 26 år och känner Magnus sedan tiden i Osby. Andreas och Magnus träffades igen på uppropet för datateknikprogrammet, och sedan dess är Andreas engagerad i projektet. Han studerar på civilingenjörprogrammet inom datateknik på Lunds tekniska högskola och driver en enskild firma med inriktning på olika konsultuppdrag. Han har även arbetat 2 år som programmerare på ett stort möbelföretag. Andreas arbetar främst med programmering i projektet.

Felix är 25 år och grundarna kommer i kontakt med honom genom att sätta upp lappar på anslagstavlor på Lunds tekniska högskola. Felix har arbetat som programmerare på ett konsultbolag i Malmö i ett år och har nyligen tagit sin civilingenjörsexamen inom datateknik på Lunds tekniska högskola. Felix arbetar främst med programmering i projektet och har ingen tidigare erfarenhet av egenföretagande.

Sebastians far är en central aktör, som stöder grundarna när säljarbetet påbörjas i projektet. Fadern heter Tom och har ett e-handelsbolag i Stockholm.

Genom Tom kommer grundarna i kontakt med David. David engagerar sig i projektets produkter och blir länken till potentiella kunder. Han har även byggt upp ett stort nätverk av kontakter som kan utnyttjas för att förenkla grundarnas försäljningsprocess.

Stig är en kurskamrat till Sebastian och förmedlar ett konsultuppdrag till en vän som heter Måns. Måns kontaktar Sebastian, och därmed utökas uppdragen i den parallella konsultverksamheten.

### 5.4.3 Etableringsprocessen i korthet

Analysen av de två grundarnas dagböcker baseras på deras företagsetablering i inkubatorn under tidsperioden oktober 2004 till juni 2005, och omfattar alltså 9 månader.

Redan vid företagsstarten har grundarna fattat beslutet att utveckla sina tre produkter till prototyper, som sedan skall visas upp för potentiella kunder. De tre produkterna är: det mobila pusselspelet, VideoPoker och PokerRummen. Att utveckla dessa tre produkter präglar grundarnas bestämda väg i beslutsprocessen.

Däremot inträffar den kritiska händelsen att Sten hoppar av projektet relativt tidigt i processen, till följd av bristande engagemang. Sten ersätts av Felix, som blir ny medlem och tar vid där Sten avslutade sitt utvecklingsarbete. Betydelsefullt i utvecklingsarbetet av produkterna är den klara rollfördelningen mellan grundarna och medlemmarna. Medlemmarna arbetar efter olika deadlines som man ställer upp och grundarna stämmer av att dessa deadlines hålls. Den interna kommunikationen i projektet är viktig och när en medlem får problem ställer en annan medlem upp och löser problemet. Kunskaper och erfarenheter delas alltså i projektet. Vid sidan om kärnverksamheten (produktutvecklingen) utför de två grundarna olika konsultuppdrag, som genererar intäkter till företaget.

Under själva utvecklingsarbetet är grundarna och medlemmarna relativt isolerade, och externa intressenter kontaktas inte i detta skede. När prototyperna börjar bli färdiga äger dock viktiga förändringar rum när det gäller grundarnas kontakter med intressenter. I samband med detta inleds grundarnas "affärsrelationsprocess". När den första prototypen till det mobila pusselspelet har utvecklats blir detta spel en dörröppnare

till samarbete med en underleverantör till en stor mobiloperatör. Prototypen gör att kontakter med potentiella kunder och nya samarbetsformer börjar ta fart. Därefter lyckas man utveckla en prototyp för produkten "VideoPoker", och även denna fungerar som en dörröppnare för ytterligare intressanta samarbetsformer och potentiella kunder.

Produkten underlättar dessutom legitimiteten för det andra kasinospelet och dess potential inför potentiella kunder, trots att den ännu inte är färdigutvecklad. Utvecklingen av prototyperna leder även till att nya affärsmöjligheter uppstår och till planering av nya produkter. Något som är betydelsefullt att lyfta fram i detta sammanhang är att de nya affärsmöjligheterna som uppstår i projektet verkar vara ett resultat av de nya tekniska kunskaper man har förvärvat under utvecklingsarbetet med prototyperna. Genom att utveckla prototyperna har grundarna fått nya tekniska kunskaper som får ligga till grund för nya affärsmöjligheter och utvecklingen av nya produkter. Även Sebastians far är en betydelsefull länk till de potentiella kunderna. Grundarna genomför också konsultuppdrag i faderns företag och han hjälper dem dessutom med bokföringen. I figuren nedan visas förändringar och kritiska händelser under företagsetableringen.



Figur 5.5 Förändringar och kritiska händelser under etableringsprocessen.

I nästa avsnitt skildras företagsetableringen utifrån temat "beslutsprocess".

## 5.4.4 Analys av temat beslutsprocess

### 5.4.4.1 Prototyputvecklingens bestämda väg

Det är betydelsefullt att betona hur grundarna har tänkt sig utvecklingen av produkterna och deras tillvägagångssätt. Centralt i grundarnas beslutsprocess är att utveckla företagets tre produkter till prototyper, som sedan kan visas upp för potentiella kunder. Anledningen till att grundarna utvecklar produkterna först och sedan tar kontakt med potentiella kunder är att grundarna då har något konkret att visa upp för kunden. Magnus har vid ett uppföljningsmöte förklarat att det är viktigt att utveckla prototypen först. När prototypen är färdigutvecklad kan man aktivt gå ut med den till de potentiella kunderna.

Man kan inte göra det omvända, det vill säga först ta reda på kundens behov och sedan utveckla en prototyp. Detta beror på att de två grundarna är unga och dessutom bara två personer. Magnus förklarar att det är själva produkten som skall lyftas fram och att grundarna måste ha något att visa upp. De har därmed valt en bestämd väg och det gäller att utveckla prototyperna före de olika deadlines som har ställts upp under företagsetableringen. Det finns emellertid tidsmässiga risker, där hotet från konkurrenterna hela tiden finns i bakgrunden. Utvecklingstakten på marknaden för de produkter som grundarna utvecklar är oerhört snabb och effektiv. Det gäller att försöka vara bland de första, så att ingen annan aktör hinner i fatt dem. Känslan av att bli omsprungnen präglar grundarna i beslutsprocessen.

Grundarnas bestämda väg att först utveckla produkterna och därefter ta kontakt med potentiella kunder och införa olika marknadsföringsaktiviteter innebär vissa risker. Konsekvensen av att tillämpa en sådan beslutsprocess kan medföra att produkterna inte blir sålda och Sebastian visar att han är medveten om denna risk. Under vecka 43, 2004, skriver han:

Har funderat lite på det här med risker i veckan och som jag ser det så finns det en liten risk att vi inte får produkten såld när vi väl är klara. Har inte reflekterat så mycket över det tidigare eftersom vi varit mitt upp i utvecklingen. Jag tror dock inte att det blir några problem.

#### 5.4.4.2 Prototypeffekten

En intressant förändring inträffar i grundarnas beslutsprocess, och denna har att göra med färdigställandet av prototypen för det mobila pusselspelet. Grundarna kallar detta för sitt ”stand alone-spel” och vid denna tidpunkt är de två andra kasinospelen ännu inte färdigutvecklade. Jesper, som är en av medlemmarna, arbetar på ett annat företag och hans chef blir intresserad av det mobila pusselspelet. Detta företag är en underleverantör till de större mobiloperatörerna. Grundarna visar att de är intresserade av att sälja det mobila pusselspelet, men vid denna tidpunkt har de redan en hel del att stå i och saknar därför motivation till en nyproduktion genom detta samarbete. Sebastian skriver 2004-12-08:

Angående Jespers chef så diskuterade jag och Magnus om vi inte skulle ta chansen och försöka sälja det mobila pusselspelet till den stora operatören. Det skulle se mycket bra ut mot andra kunder och vi har i princip redan bestämt oss för att vi ska sälja det så fort som möjligt även om det innebär att vi får gå ner i pris. Vi känner inte riktigt att det är motiverat att sätta igång en nyproduktion för detta samarbete. Har lite för mycket att stå i redan som det är.

Grundarna tar tag i utvecklingen av det mobila pusselspelet och satsar på att få det färdigt. En önskan infinner sig om att få igenom affären med den stora mobiloperatören som förmedlats genom Jespers chef. När prototypen är klar fungerar den som en dörröppnare till potentiella kunder och samarbeten. Konsekvensen av denna händelse är att grundarna blir mer öppna än tidigare och att nya vägar öppnas upp i beslutsprocessen. Målen förändras och Magnus skriver under vecka 2, 2005:

Ja, vi har inte sedan i somras haft för avsikt att syssla med ”vanliga” spel, men eftersom möjligheten att sälja till de större operatörerna uppstod så tar vi nu nya tag i även det ”affärsområdet”. Var ren slump, pga. av att möjligheten med den stora operatören uppstod. Detta var inget planerat.

Denna förändring är början till det samarbete som grundarna inleder med företaget som Jesper arbetar på. Dock blev det ingen affär med den stora mobiloperatören den här gången, även om denna potentiella kund kommer att bli aktuell senare i processen. Dessutom har kontakten medfört att grundarna har utökat sina kontaktytor med potentiella

kunder. Det intressanta med denna förändring är att den inträffar parallellt med grundarnas produktutveckling, där målen är fastlagda och den bestämda vägen utstakad.

#### 5.4.4.3 Tidspresseffekten

Tiden går och tidspresen leder till att beslutsprocessen sluter sig ännu mer och blir mer målinriktad. Man fokuserar nu på att bli klar med de produkter som är högsta prioritet i projektet. Grundarna uttrycker återigen sin oro över att bli omsprungna av konkurrenter och detta påverkar i högsta grad deras utvecklingsarbete. Magnus skriver under vecka 6, 2005:

Målen har väl förändrats lite mer mot att "bara bli klar"-attityd. Tiden går och jag blir lite orolig för att bli omsprungna.

Även Sebastian uttrycker sin oro. Riskerna ökar lavinartat för varje vecka som går, och det gäller att hålla sina deadlines. Denna oro verkar få till effekt att produkterna verkligen utvecklas i snabb takt och de deadlines som grundarna har satt upp hjälper dem i denna process. Sebastian skriver under vecka 7, 2005:

Det känns verkligen som att riskerna ökar lavinartat för varje vecka som går. Vi var ganska tidigt ute med den här typen av lösningar men nu springer verkligheten ifatt oss så det gäller att vi håller våra deadlines.

Grundarna är måna om att färdigställa prototypen för VideoPoker och man börjar komma så långt att man kan visa upp den för potentiella kunder. Anledningen till det påskyndade utvecklingsarbetet med produkten är den tidspress som hela tiden har funnits i bakgrunden.

#### 5.4.4.4 Prototypeffekten

Återigen kan man se den förändring som börjar inträffa i beslutsprocessen när en prototyp snart är färdigutvecklad, och det är grundarnas övergång från "slutenhet" i sin bestämda väg till "öppenhet" som leder till att man tar nya vägar i beslutsprocessen. Effekten av de utvecklade prototyperna leder till nya affärsmöjligheter och samarbetsformer. Det som inträffar är att samarbetet med det företag där medlemmen Jesper arbetar tar fart igen och diskussioner påbörjas kring olika offerter som kan skickas till en stor mobiloperatör. Dessutom inträffar en betydelsefull förändring och genom Sebastians



far Tom kommer grundarna i kontakt med en potentiell kund i Stockholm. Magnus skriver 2005-03-14:

Jag hoppas på att kunden kommer att nappa. Det är bra att ha Tom med på "resan". Han har mycket erfarenheter och väldigt bra kontakter på olika ställen. Han kommer att försöka lägga goda ord för oss in mot kunden.

Den potentiella kunden köper dock inte produkterna, men ger i stället betydelsefull feedback. Kunden lyfter fram konceptet "spelkänsla", som är en viktig del i utvecklingen. Detta handlar om att en känsla skall infinna sig under spelet, exempelvis att spelaren skall gripas av spelet och att det skall vara intressant. Den potentiella kunden lovar dock att förmedla kontakter till andra potentiella kunder och partner, vilket kommer att ge resultat längre fram i processen. Att konceptet spelkänsla är viktigt leder till att grundarna prioriterar om i sin utveckling och tar in nya intryck i beslutsprocessen. Sebastian skriver under vecka 13, 2005:

Vi har fått prioritera om lite i utvecklingen i och med att de tycker spelkänsla är så viktigt. Tidigare tänkte vi strunta i animationer och ren "kosmetika" i första versionen men det får vi nog tänka om.

#### 5.4.4.5 Samarbetsförslag och nya affärsmöjligheter

I samband med att grundarna börjar gå in i säljprocessen beslutar de sig för att flytta upp till Stockholm, för att kunna vara nära de potentiella kunderna och fokusera helt på projektet. Detta beslut leder även till att målen förändras. Det är nu sommaren som gäller och det är nu företagets vara eller icke vara kommer att avgöras. Återigen kommer grundarna in på tiden och det faktum att den rinner iväg. Magnus skriver under vecka 17, 2005:

Ja, sommaren kommer att visa vad projektet går för. Vi kommer att arbeta stenhårt, men lyckas vi inte när sommarn är slut måste vi kanske tänka om. Tiden rinner ifrån oss. Man måste ha en Exit, annars harvar man bara runt i samma grejer hela tiden.

Att grundarna nu har utvecklat produkterna tillsammans med en potentiell kund ger definitiva resultat i processen. Tack vare den snabba utvecklingstakten för VideoPoker-produkten blir denna en dörröppnare till de potentiella kunderna. VideoPoker bidrar även till att få de

potentiella kunderna att tro på produkten PokerRummen, trots att den ännu inte är färdigutvecklad. Magnus skriver 2005-05-04:

Jag och Felix fick äntligen prototypen att fungera! Vi har nu en bra prototyp för VideoPokern!!! Detta har vi längtat länge efter.

Den utvecklade prototypen leder alltså till att även andra produkter legitimeras och till att en övertygelse skapas hos kunderna om att de andra produkterna kommer att bli lika bra som den utvecklade prototypen. En dörr öppnas till flera nya affärsmöjligheter och till den "första kunden". Grundarna är nu inriktade på försäljning och en ny era tar sin början. Magnus skriver under vecka 18, 2005:

Nu är målen mer inriktade på sälj, innan var det mycket prat om att "när produkten blir klar". Nu börjar en ny era.

Grundarnas fokus på att komma igång med försäljningen under sommaren ger resultat. Den tidigare potentiella kunden, som gav feedback på grundarnas produkter, håller sitt löfte och förmedlar kontakten till Mats som är en ny potentiell kund. Mats kontakter grundarna och Sebastian skriver 2005-05-06:

Magnus blev uppringd av Mats som håller på att starta upp ett projekt i Kina och han verkade väldigt intresserad av produkten och Magnus var väldigt öppen med att de kommer vara första praktiska tillämpningen vilket han var medveten om. Han bad oss sätta ihop lite mer material än det som finns på sidan som han kunde ta med sig till Kina nu i veckan som kommer.

Grundarna förmedlar sin glädje över att Mats tog kontakt med dem och Magnus skriver 2005-05-06:

Mats ringde och var jätte intresserad av våra pokerlösningar. Han och hans bolag ska till Kina och presentera ett nytt poker-community i slutet av nästa vecka och bad mig att skriva en massa produktblad etc. som han kan ha med sig. Jätteskoj att han ringde!

Även David, som grundarna har kommit i kontakt med genom Sebastians far, öppnar upp nya affärsmöjligheter och ett nytt spännande projekt börjar ta form tillsammans med honom. Magnus skriver 2005-05-09:

Vi mejlade även David, som nu har föreslagit ett affärsupplägg på hur han vill jobba med oss för att sälja pokerlösningarna samt blanda in oss i ett annat nytt spännande projekt.

En ny produkt planeras i det nya projektet och Sebastian skriver 2005-05-12:

Fick ett mejl av David där han beskriver hur de har tänkt sig ett affärsmässigt upplägg för det nya projektet som de vill att vi ska vara med i. Det blir en variant där vi blir delägare till ett gemensamt bolag mot att vi utvecklar produkten.

Magnus förklarar på ett uppföljningsmöte att de eventuellt kommer att starta upp ett dotterbolag tillsammans med David och dessutom utveckla en helt ny typ av produkt för spel via mobiltelefonen. Grundarnas öppenhet för de nya affärsmöjligheterna medför att nya vägar öppnar upp sig i beslutsprocessen. Grundarna demonstrerar även sin öppenhet för nya samarbetsformer och för att utveckla nya produkter. Den nya planerade produkten blir därför en ”spin-off-effekt” av de redan utvecklade prototyperna. Med detta menas att de utvecklade prototyperna skapar gynnsamma sidoeffekter som leder till att nya produkter kan skapas.

#### 5.4.4.6 Drivkraften till nya affärsmöjligheter

En annan intressant förändring av målen, som inträffar i samband med att produkterna börjar bli färdigutvecklade, är viljan att skapa intäkter. Ribban verkar höjas för varje ny kontakt som grundarna tar och deras krav på företaget och intäkterna blir allt högre. Sådana krav har inte förekommit i grundarnas beskrivningar tidigare, vilket är intressant att notera. Magnus skriver under vecka 22, 2005:

Målen höjs för varje ny kontakt man tar. För varje positiv respons så stärks ens självförtroende och man ställer högre krav på sig själv och på verksamheten som en gång i tiden bildades som ett ”Hobbyprojekt” och målsättningen att tjäna 20 000 kr på ett spel vi gjort. Som sagt, ju mer positiv feedback man får, och ju mer man hör om Poker och de enorma summor spelen omsätter, desto högre krav ställer jag på företaget och intäkterna.

Kanske är det de enorma summorna som spelen omsätter som driver grundarna till att anta de nya affärsmöjligheter som nu dyker upp i processen. En sådan drivkraft har inte förekommit i grundarnas

dagboksanteckningar tidigare och utgör en betydelsefull förändring. På ett uppföljningsmöte med Magnus under sommaren berättar han att de nu äntligen har säkrat en större affär med en av de stora mobiloperatörerna. Kontakten med kunden förmedlades genom medlemmen Jesper och hans chef, som grundarna tidigare har samarbetat med. Magnus förklarar att denna första kund var den bästa de kunde få. Det här kommer helt klart att öppna upp många dörrar för dem, och deras bolagsvärde har ökat betydligt. Dessutom kommer det mobila pusselspelet och VideoPokern med största sannolikhet ut genom denna kanal. I nästa avsnitt skildras företagsetableringen utifrån temat ”intressenter/marknad”.

#### 5.4.5 Analys av temat intressenter/marknad

I detta projekt infinner sig en klar rollfördelning redan i början av företagsetableringen. Grundarna har lyckats bygga upp ett starkt team med medlemmar som kompletterar varandra. Förutom de två grundarna finns det tre andra medlemmar som bidrar med viktiga kunskaper och erfarenheter inom produktutvecklingen. Projektet är heterogent uppbyggt vad gäller utbildning, erfarenhet och kunskap. Grundarna verkar inte heller ha något behov av en mentor eller aktör som kan hjälpa dem med olika problem under företagsetableringen. Däremot leder Sebastians pappas kontaktnät till att man kan nå de potentiella kunderna betydligt snabbare.

##### 5.4.5.1 Medlem hoppar av processen

Redan i inledningsskedet av företagsetableringen börjar grundarna visa sin oro för Stens deltagande i projektet och hans utvecklingsarbete drar ut på tiden. Sten verkar dessutom sakna motivation och engagemang, och tar få egna initiativ. Man måste därför bestämma sig för om Sten kan vara kvar i projektet. Detta är ett exempel på hur stor roll medlemmarnas motivation och engagemang spelar för att ett projekt skall kunna gå framåt. Slutligen inträffar den kritiska händelsen att Sten ger upp sitt deltagande i projektet och Magnus tar vid där Sten slutade i produktutvecklingen. Att backa upp varandra för att undvika avbrott i produktutvecklingen är centralt i projektets rollfördelning och på så sätt går projektet hela tiden framåt. Sebastian skriver 2004-11-23:

I dag träffade Magnus och jag Sten och kom överrens om att lägga ner projektet med mobilt pusselspel, eller i vart fall Stens inblandning i det. Vi kom överrens om att han skulle få en symbolisk ersättning för det arbete han lagt ner. Vilket visade sig inte vara mer än 8 timmar.

Lösningen på problemet med den omotiverade medlemmen verkar kännas som en lättnad och Magnus skriver 2004-11-24:

Att vi "blev av med" Sten känns som en lättnad. Det är något som legat och grott under en tid. Nu får vi ta nya tag med vårt mobila pusselspel och blicka framåt!!

Att Sten var tvungen att hoppa av företagsetableringen gör att man behöver en ny medlem och grundarna försöker finna en lösning på detta problem. Genom att sätta upp lappar på anslagstavlor på Lunds Tekniska högskola får grundarna till slut kontakt med Felix, som vill göra sitt examensarbete i grundarnas verksamhet. Att Felix börjar arbeta i projektet kan dessutom lösa problemet med produktionstakten och det finns nu även möjlighet att komma igång med fler parallella projekt. Sebastian skriver under vecka 50, 2004:

Att Felix ringde och var intresserad av examensarbete ser jag som en stor möjlighet för oss att öka produktionstakten eller i vart fall komma igång med fler parallella projekt.

#### 5.4.5.2 Affärsrelationsprocessens begynnelse

En betydelsefull förändring vad gäller antalet intressenter inträffar så fort en prototyp för en produkt börjar bli färdigutvecklad. I samband med detta inleds relationerna med marknaden och de potentiella kunderna. Man börjar även ägna sig åt olika marknadsföringsaktiviteter för att testa produkten vid denna tidpunkt. Kontakterna med de potentiella kunderna leder till att nya affärsmöjligheter öppnar sig och till att man får potentiella samarbetsförslag. Den färdigutvecklade prototypen för en produkt verkar innebära att grundarna har kommit över ett hinder i processen, vilket betyder att de kan överleva företagsetableringen. Prototypen blir därmed en dörröppnare för nya affärsmöjligheter.

Vi får se ett exempel på prototypens funktion när grundarna har utvecklat det mobila pusselspelet. I samband med detta blir nämligen Jespers chef intresserad av produkten. Detta är början på det samarbete

som inleds mellan grundarna och detta företag. Det är meningen att de gemensamt skall utveckla spelidéer för att sedan sälja dessa till de stora mobiloperatörerna. Även när prototyperna för kasinoprodukterna börjar blir färdigutvecklade visar flera potentiella kunder sitt intresse, och de flesta av dem finns i Stockholm. Där har även Sebastians far Tom sitt företag och genom honom kommer grundarna i kontakt med potentiella kunder. Något som är intressant är hur förmedlingen av potentiella kunder går till och det finns en aktör som har speciellt stor betydelse i denna del av processen. Detta är David, som är engagerad i grundarnas försäljning och förmedlar viktiga kontakter med potentiella kunder.

Davids förmedling av kontakter kallas ”finder’s fee”. Det är en hittelön och blir det en affär så får David en andel på 10 procent av vinsten. Ofta har sådana personer som David haft en bra position i ett företag och lyckats bygga upp ett stort nätverk av kontakter. På basis av detta startar de upp ett eget bolag och frilansar. Genom att utnyttja sina kontaktnät kan de hjälpa sådana som Magnus och Sebastian, genom att förmedla kontakter till potentiella kunder och samtidigt tjäna en del på detta om det blir en affär. Att man förmedlar kontakter på det här sättet är vanligt i Stockholm enligt Magnus. David hjälper även grundarna genom att förklara hur de skall presentera sina produkter för potentiella kunder. De får reda på hur viktigt det är att minimera teknikpratet och i stället fokusera på vilka ekonomiska fördelar som produkten kan ge. I nästa avsnitt skildras företagsetableringen utifrån temat ”planering”.

## 5.4.6 Analys av temat planering

### 5.4.6.1 Isolerad prototyputveckling och parallella konsultuppdrag

I inledningsskedet av företagsetableringen präglas planeringen av grundarnas och medlemmarnas motivation att hålla olika deadlines under prototyputvecklingen. Magnus förklarar vid ett uppföljningsmöte att det är viktigt med deadlines under den tekniska utvecklingen av prototyperna. Utvecklingsarbetet medför därför att projektet förblir relativt isolerat till sin interna kommunikation och man kontakter inte externa intressenter i detta skede.

Projektets planering handlar om att fördela grundarnas och medlemmarnas roller i utvecklingsarbetet av produkterna och följa upp

hur dessa roller fungerar. De två grundarna utvärderar därför hela tiden de andra medlemmarnas arbete, för att projektet hela tiden skall kunna gå framåt. Dessutom utvecklar grundarna olika delar av produkterna tillsammans med de andra medlemmarna under själva produktutvecklingen. Grundarna verkar vara nöjda med Andreas insatser i projektet och anser att han för det framåt. Det är inte bara tekniska kunskaper som Andreas bidrar med utan även kunskaper om marknaden. De senare verkar lösa en del av projektets problem när det gäller marknaden. Andreas är därmed en medlem som bidrar med olika kunskaper. Magnus skriver 2004-10-19:

Andreas är verkligen en klippa. Att ha honom med kommer verkligen få fart på allt. Projektet går framåt och snart är den teknik-kritiska fasen över. Andreas bidrar nu inte bara med teknik utan även en hel del marknadstänk. Det är viktigt att vi "brainstormar" allihop i detta skede och därför är Andreas bidrag verkligen välkommet!

Grundarna genomför inte heller några större marknadsundersökningar, utan ägnar sig huvudsakligen åt att söka runt på internet och se hur andra företag levererar sina kasinolösningar. Dessa informella undersökningar leder dock fram till beslutet att först vända sig till underleverantörer, i stället för att gå direkt på de stora mobiloperatörerna. Sebastian skriver 2004-10-20:

Magnus skickade över lite länkar till ett par företag som levererar kasinolösningar. Vi håller på att utreda vilka som levererar till de större aktörerna i Sverige för att få en lite bättre bild av marknaden. Eventuellt kommer vi att vända oss till denna typ av företag och bli en underleverantör i stället för att gå direkt på gamblingföretagen.

När det gäller själva finansieringen av verksamheten innan produkterna är färdigutvecklade löser grundarna detta problem genom olika konsultuppdrag. Det handlar främst om olika tekniska konsultuppdrag, som exempelvis programmering och att göra hemsidor. Tack vare grundarnas tekniska kunskaper flyter denna sidoverksamhet på parallellt med utvecklingen av produkter, och genererar intäkter. Sebastian skriver 2004-10-20:

Magnus och jag har pratat om allt mellan himmel och jord. Mest om de konsultjobb som vi gör vid sidan om för att finansiera verksamheten. Vi fakturerade i dag ett byggföretag som vi satt upp ett nätverk hos och kommer antagligen att ta på oss ett jobb att designa

hemsidan åt ett mjukvaruföretag som Magnus har jobbat lite åt tidigare.

När det gäller de andra medlemmarna flyter allting på och den interna kommunikationen mellan alla i projektet är viktig. Man utvecklar en ny idé om att skapa en ”projektplats” på nätet, som förhoppningsvis kan underlätta kommunikationen inom projektet. Genom projektplatsen kan man påskynda arbetet och framförallt ge alla en möjlighet att ge input på de olika delarna i processen. Avstämningsmötena är en viktig del under resans gång, då medlemmarna kan berätta hur långt de har kommit i sitt utvecklingsarbete. Grundarna kan även ge medlemmarna ersättning för deras insatser under utvecklingsarbetet, tack vare de parallella konsultuppdragen.

#### 5.4.6.2 Den svagt kopplade affärsplanen

En förändring i planeringen inträffar dock inför den kommande Venture Cup-tävlingen och en affärsplan utformas specifikt för denna tävling. Det intressanta med denna förändring är att affärsplanen överhuvudtaget inte har nämnts i grundarnas dagböcker förrän i samband med denna tävling, och inte heller efter tävlingen tas begreppet affärsplan upp igen. Det är uppenbart att affärsplanen inte styr grundarnas planering och att den därför inte är en del av deras dagliga arbete. Anledningen till att grundarna beslutar sig för att delta i affärsplanstävlingen är de prispengar som man kan vinna. Ett pris i tävlingen skulle även ge mer publicitet och skapa större trovärdighet. Magnus skriver under vecka 45, 2004:

En händelse var att vi lämnade in deltagande till Venture Cup. Detta blir verkligen spännande. Jag tror vi kan ha en bra chans att vinna, eller i varje fall komma bra till! Detta hade gett oss mer publicitet och lite mer ”credibility”.

Grundarna tror dock inte att de kommer att ta hem något pris i den här tävlingen, och börjar därför planera inför nästa. Tidpunkten för nästa tävling går även bra ihop med projektets andra marknadsaktiviteter. Affärsplanstävlingen verkar även vara förknippad med marknadsföringsaktiviteter och är därmed ett sätt att kunna marknadsföra projektet på. Grundarna vinner trots allt det bästa Lundabidraget i Venture Cup och tar hem ett pris för sitt deltagande i



affärsplantävlingen. Därmed förblir denna tävling den enda som grundarna deltar i under tidsperioden i inkubatorn.

Vid ett uppföljningsmöte förklarar Magnus att affärsplanen inte är en del av deras dagliga arbete, eftersom det hela tiden dyker upp nya affärsmöjligheter som gör det svårt att arbeta efter en plan. Magnus har företagets affärsplan i huvudet och det dokument som skapades inför Venture Cup kom enbart till på grund av de pengar som man kunde vinna genom att delta. Om grundarna skulle behöva riskkapital i framtiden skulle de anlita någon som hjälper dem med affärsplanen. Magnus menar att man inte har de kunskaperna inom projektet. Att vinna en Venture Cup-tävling är däremot en bra merit i projektets cv. Detta uppföljningsmöte stärker slutsatserna att affärsplanen inte är en del av det dagliga arbetet i projektet, utan i stället en svagt kopplad process med ett starkt samband med finansiering och marknadsföringsaktiviteter. Det har även framgått att det dokument som affärsplanen utgör är svårt att utforma och att det är nödvändigt att få hjälp genom att anlita kunniga personer för detta specifika ändamål.

#### 5.4.6.3 Motivation och parallella aktiviteter

Att grundarna inte följer någon fast plan klargörs på ett tydligt sätt i samband med de olika konsultuppdragen som dyker upp under resans gång. Genom de olika sidoprojekten som grundarna arbetar med öppnar man upp för nya affärsmöjligheter och tar nya vägar i processen. Därmed demonstrerar grundarna sin öppenhet för att tillvarata möjligheter när de uppstår under företagsetableringen. Stig, som är en kurskamrat till Sebastian, förmedlar konsultuppdrag till företaget. Genom Stig kommer grundarna i kontakt med Måns, som behöver hjälp med sitt företags hemsida. Beslutet att tacka ja till detta uppdrag beror inte bara på de intäkter det skulle generera, utan även på de nya affärsmöjligheter som öppnas upp. Genom den tekniska utveckling som konsultuppdraget ger upphov till blir det även enklare att hantera hemsidor i framtiden. Sebastian skriver 2004-12-01:

Fick ett samtal i dag från Måns, en vän till min kursare Stig. Stig och Måns är båda i 40-årsåldern. Jag hängde med Stig ut i helgen och träffade då även Måns och hans fru. Berättade lite kort om projektet. I dag ringde Måns och undrade om jag hade koll på hemsidor. Han har nämligen en god vän som inte är nöjd med sin företagshemsida. Jag sa

att jag kunde ta en titt på det. Ska åka dit, antagligen på måndag i nästa vecka.

Sebastian skriver även 2004-12-03:

Anledningen till att vi tar det här jobbet med hemsidan är rent privatekonomiska skäl. Det finns dock en liten baktanke. Vi kommer att bygga hemsidan på en befintlig plattform, samma som vi har använt för projektplatsen. Genom att få bättre koll på hur denna plattform fungerar kommer vi att kunna slänga upp hemsidor ganska enkelt och kan göra det sporadiskt vid sidan av huvudverksamheten.

I samband med Stens avhopp från projektet anlitar man Felix, som skall fylla Stens plats, och han visar redan från början sitt engagemang. Det märks att han är motiverad att komma igång och man lägger upp riktlinjer för hans arbete inom projektet. Detta är betydelsefullt för att projektet skall kunna gå framåt och för att man skall kunna hålla sina deadlines. Utvecklingstakten är central och det är viktigt att påskynda denna. Lösningen verkar vara att kunna arbeta parallellt med programmeringen. Magnus beskriver hur man lägger upp riktlinjer tillsammans med Felix för ett sådant samarbete. Magnus skriver 2005-02-02:

Felix och jag pratade igenom VideoPoker-spelupplägget på en programmeringsteknisk nivå och försökte dra upp lite riktlinjer för hur vi ska samarbeta rent programmatiskt på projektet.

Med lite tur lyckas vi dela upp VideoPoker-projektet så att vi verkligen kan arbeta parallellt med programmeringen. Detta hade snabbat på utvecklingstakten.

Däremot beskriver Sebastian problemet med att studera samtidigt som företagsetableringen pågår för fullt. Grundarna lyckas lösa detta problem på ett bra sätt genom att Magnus går ner i tid på sin utbildning och backar upp Sebastian under denna period. Att man hjälper varandra är karakteristiskt för detta projekt och på så sätt kan utvecklingen med produkterna hela tiden gå framåt. Sebastian skriver under vecka 5, 2005:

Det största problemet med företaget som jag känner just nu är att jag läser skattejuridik just nu vilket jag tänkt syssla med en hel del i framtiden. Därför så vill jag lägga mer tid på att läsa och företaget hamnar i skymundan, men jag tror Magnus har ganska bra koll på

läget. Han har valt att gå ner i tid på utbildningen för att satsa mer på företaget så förhoppningsvis är det ingen fara.

När det gäller produktutvecklingen för PokerRummen lägger grundarna även upp riktlinjer för att kunna påskynda utvecklingsarbetet för denna produkt och hålla givna deadlines. Samtidigt arbetar Sebastian parallellt med ett konsultuppdrag för sin fars företag. Han skriver 2005-02-15:

Magnus och jag hade ett litet snack om hur vi ska lägga upp arbetet framöver. Vi har en deadline den sista februari då det grafiska gränssnittet till PokerRummen ska vara klart. Det är Magnus som ska programmera det så vi bestämde oss för att vi ska sätta oss hemma över helgen och jobba på så vi kommer ikapp. Jag kommer att fortsätta på pokerhemsidan som jag gör som ett konsultuppdrag på min fars företag.

Överhuvudtaget präglas projektet av en god anda och medlemmarna tar egna initiativ och är motiverade. Detta påverkar förstås utvecklingsarbetet positivt och Andreas uttrycker en önskan om att arbeta med de andra i projektet även i framtiden. Grundarna ser detta som att de vunnit Andreas förtroende och att han litar på att de kan ta produkten till marknaden. Detta är en betydelsefull förändring som visar resultatet av grundarnas förmåga att hela tiden kommunicera med medlemmarna och stämna av i utvecklingsarbetet. Sebastian skriver 2005-03-08:

Det var ett bra möte vi hade med Andreas och vi bestämde att vi ska ses allihop och gå igenom lite grundligare. Andreas uttryckte även en önskan att arbeta med oss i andra projekt i framtiden vilket är roligt eftersom det visar att vi vunnit hans förtroende vad det gäller vår förmåga att ta produkten till marknad.

#### 5.4.6.4 Begynnelsen till formella möten och marknadsundersökningar

I samband med att produkterna börjar bli färdigutvecklade inträffar även intressanta förändringar i planeringen. En av dessa förändringar handlar om att mötena i projektet blir mer formaliserade. Inför mötena skickas en dagordning ut till alla i projektet och man gör även en sammanfattning efteråt. Detta har man inte gjort tidigare och det rör sig alltså om en klar förändring. Likaså inleds utskicken med lägesrapporter till alla i projektet. På ett uppföljningsmöte med Magnus

förklarar man att detta var ett sätt att kunna få ihop alla trådarna i projektet. Det finns mycket att hålla reda på, och det krävs därför en viss struktur för att se till att medlemmarna samarbetar. Att skicka ut lägesrapporterna till medlemmarna är även ett sätt att få upp stämningen i projektet och få alla att känna sig involverade. Dagordningen tar även upp vad som skall göras och olika mål. Detta bidrar till att medlemmarna arbetar fortare, vilket påskyndar processen.

En annan förändring i planeringen i samband med att produkterna börjar bli färdigutvecklade rör marknadsföringsaktiviteterna. Marknadsundersökningarna börjar bli mer planerade och detta tar sin början i samband med att Sebastian utformar den så kallade "betatestningen". Denna innebär att grundarna kan få sina spel testade genom att lägga ut en sida på sin egen hemsida, där folk kan ladda ner spelet och fylla i ett webbformulär med olika frågor om det. Tyvärr är deltagandet lågt i denna "betatestning" och grundarna beslutar sig därför för att utnyttja de tjänster som ett annat projekt inom VentureLab erbjuder, som ägnar sig åt att marknadsföra andras produkter. Det här är en "win win-situation". Marknadsföringsprojektet inom VentureLab ringer runt till olika personer och testar grundarnas produkter genom enkätfrågor. På så sätt kan marknadsföringsprojektet testa sina egna rutiner och få feedback på sitt koncept, samtidigt som grundarna kan genomföra en betydelsefull marknadsundersökning för sina produkter.

Under ett uppföljningsmöte med Magnus förklarar han att de ville testa produkten för att se att den fungerar. Samtidigt fick grundarna feedback och aktiviteten gör även lite reklam för projektet. Det var även ett bra sätt att samla argument inför möten med potentiella kunder. Det är meningen att cirka 200 personer skall ingå i denna undersökning. Magnus förklarar att det blir lättare att argumentera inför de potentiella kunderna om man har genomfört en sådan omfattande marknadsundersökning. Marknadsundersökningen skapar därmed legitimitet inför de potentiella kunderna.

När grundarna träffar de potentiella kunderna har de på så sätt både en prototyp att visa upp och en marknadsundersökning bakom sig. Detta är bakgrunden till att grundarna genomför en så pass omfattande marknadsundersökning i detta skede. Sebastian förklarar att han dessutom var intresserad av marknadsföringsprojektet på VentureLab

och tyckte att deras koncept var spännande. Det bör påpekas att samtidigt som grundarna ger sig in i denna marknadsundersökning är en affär med en potentiell kund nästan i hamn. Detta är intressant och visar att grundarna hela tiden arbetar aktivt för att få ut produkterna på marknaden, trots intresset hos den potentiella kunden. Nedan illustreras den lärandeprocess projektet genomgår under företags-etableringen.

#### 5.4.7 Lärande under företagsetableringen

Att grundarna tar till sig nya tekniska kunskaper under processen visas genom de nya kunskaper de förvärvar genom att undersöka ny teknik. Magnus skriver under vecka 6, 2005:

Veckan har präglats av teknik, teknik och åter igen teknik. Felix har gjort en hel del research. Varför jag har gjort detta beror på att teknik-research är en viktig del i uppstarten av projektet.

Något annat som är tydligt i medlemmarnas samarbete är den hjälp de ger varandra när det uppstår problem under processen. Ett exempel på detta är när Felix har problem med produktutvecklingen och behöver hjälp. Andreas ställer då upp och delar med sig av sina erfarenheter och kunskaper till Felix. Detta visar att medlemmarna lär av varandra när det uppstår kunskapsluckor i utvecklingsarbetet. Magnus skriver under vecka 16, 2005:

Andreas kom till VentureLab. Han berättade frikostigt om all teknik och egna erfarenheter. Felix ställde frågor och allt fungerade riktigt bra. Det är skönt att Andreas inte är en sådan som "håller hårt" i sina grejer, utan gärna delar med sig.

Det har visat sig att man inom projektet har en förmåga att utveckla nya affärsmöjligheter under resans gång. I dagböckerna kan man utläsa att grundarna bygger upp nya tekniska kunskaper över tid, som resulterar i nya affärsmöjligheter. De nya affärsmöjligheterna och planeringen av nya produkter verkar vara ett resultat av grundarnas inlärd tekniska erfarenhet i samband med utvecklingen av prototyperna. Vid ett uppföljningsmöte med Magnus i slutet av tiden i inkubatorn förtydligar han projektets lärandeprocess. Magnus förklarar att man inom projektet har tvingats ta till sig nya kunskaper och för att kunna göra prototyper har målet varit att verkligen sätta sig in i ämnet.

Man har blivit tvungen att lära sig nya saker och att lära sig av de problem och hinder som har dykt upp under processen. Magnus förklarar att när en ny affärsidé uppstår ger projektet sig ut på djupt vatten, vilket medför att de inblandade måste sätta sig in i sådant de inte vet så mycket om för att kunna realisera sin affärsidé. Han förtydligar även att de erfarenheter och kunskaper som har byggts upp i projektet öppnar upp för nya affärsmöjligheter och kreativa idéer.

#### 5.4.8 Grundarnas beslutsprocesser

Avslutningsvis har grundarna visat att man har tillämpat parallella processer under företagsetableringen. Under tidsperioden i inkubatorn har de inte följt en beslutsprocess stringent, utan har i stället rört sig inom hela området av teman i analysmodellen. I nedanstående figur beskrivs beslutsprocesserna och grundarnas beslut inom dessa.

1. Beslutsprocessen utgörs av den bestämda vägen, med utveckling av tre prototyper och tidspress. Processen präglas av beslutet att utveckla prototyperna innan kontakter med kunder initieras.
2. Planeringen präglas av grundarnas och medlemmarnas engagemang och motivation, som är en förutsättning för att prototyputvecklingen skall gå framåt. Sebastians far är en central aktör som underlättar projektets försäljningsaktiviteter. Planeringen präglas av beslutet att ha en klar och tydlig rollfördelning i projektet och att hålla olika deadlines. Grundarna stämmer även av att medlemmarna håller de olika deadlines som ställs upp inom projektet.
3. En svagt kopplad process pågår parallellt och i denna formuleras en affärsplan i samband med en affärsplanstävling. Beslutet att formulera en affärsplan har ett starkt samband med finansiering och marknadsaktiviteter. Affärsplanen är därför inte en del av grundarnas dagliga arbete.
4. Under företagsetableringen pågår grundarnas olika konsultuppdrag parallellt, och dessa präglas av beslutet att kunna generera intäkter till huvudverksamheten.
5. Under företagsetableringen uppnår grundarna nya tekniska kunskaper genom utvecklingen av prototyperna, vilket leder till nya affärsmöjligheter. Att inhämta nya kunskaper och dela med sig av sina erfarenheter är ett beslut som präglar grundarna och medlemmarna.

Figur 5.6 Beslutsprocesser under företagsetableringen.

## 5.5 Fall 4: Projekt Blå

### 5.5.1 Beskrivning av grundarnas bakgrund, karaktärsdrag och affärsidé

Ted är 24 år och kommer från Danmark. Han har bott i Lund under större delen av sin studietid, men flyttade till Malmö nyligen eftersom han ville bo i en större stad och även för att få lite distans till arbetet med företaget och annat. Han beskriver sig själv som en envis person som tycker om att göra mycket saker och vill se saker avslutade. Ted har inga problem med att arbeta under stress, han försöker vara produktiv och jagar ständigt efter möjligheter, erfarenheter, kunskap och människor. Ted läser på civilingenjörprogrammet teknisk fysik på Lunds tekniska högskola och har även läst 20 poäng statsvetenskap. Under två år har han arbetat med utveckling och programmering på ett företag i Lund. Han har även arbetat som konsult på olika företag och i olika projekt under två år, då han bland annat har drivit utvecklingen av en studentportal på Malmö högskola. Under en kort tid har han också arbetat på ett telemarketingföretag. Han har inte varit egenföretagare tidigare, men däremot har hans mor erfarenheter från detta område. I moderns verksamhet importerades och såldes textilier.

David är 26 år och född i Lund, där han fortfarande är bosatt. Han beskriver sig själv som tävlingsinriktad, resultatorienterad och social och han arbetar hårt när han arbetar. Han är civilekonom i strategi och marknadsföring och har även läst följande fristående kurser: 40 poäng engelska, 40 poäng handelsrätt och 40 poäng master of european affairs. För närvarande läser han en kurs på 5 poäng i management consulting. Under studietiden har David periodvis sålt orientaliska mattor på ett företag, där han även arbetade med administration och kundrelationer. Han har dessutom arbetat i klädbutik och på ett telemarketingföretag (där han fortfarande arbetar) under cirka fyra år. Under vårterminen 2005 har David även arbetat extra som assistent på en förening inom Lunds universitet, och har då ägnat sig åt marknadsföring i syfte att värva nya medlemmar. David säger att han är expert på marknadsföring och försäljning.

När David var 22 år startade han upp ett företag i London tillsammans med sin kusin. Verksamheten var inriktad på försäljning av golfartiklar.

Genom att hyra lokaler enbart på helger kunde grundarna sälja golfartiklar direkt till kund och detta var grundkonceptet. I denna verksamhet lyckades grundarna skapa fyra permanenta affärer. Det är i dag Davids kusin som driver verksamheten, medan David själv är passiv ägare och åker till London ibland. Hans dröm är bland annat att få ett arbete på McKinsey. Davids föräldrar har inte varit egenföretagare.

Idén till projektet kom till under sommaren 2003, när grundarna arbetade på samma telemarketingbolag. I sina diskussioner upptäckte de att båda hade erfarenhet av fildelning av musik och av att hantera information i företag på olika sätt. Ted hade två års teknisk erfarenhet inom dessa områden, medan David hade akademisk erfarenhet i form av en magisteruppsats som behandlade områdena i fråga. Sedan spann grundarna vidare på denna gemensamma erfarenhet. De träffades och började skriva på en affärsplan inför Venture Cup-tävlingen och hösten 2003 lämnade de in sin första affärsplan i det första steget av tävlingen. I maj 2004 lämnade grundarna in hela affärsplanen inför steg tre i Venture Cup. I denna tävling fick grundarna pris för bästa studentbidrag i Lund och därefter en plats på VentureLab som ”sommarentreprenörer”. Att komma in på VentureLab och få en plats där var projektets första milstolpe. Under denna sommar arbetade grundarna vidare med sitt projekt och den nya affärsidén. Man tvingades dessutom byta namn på projektet vid denna tidpunkt, eftersom det dåvarande namnet inte var acceptabelt. Under sommaren 2005 registrerades verksamheten i England med bolagsformen aktiebolag, som dock ser annorlunda ut än den svenska. I England kallas denna bolagsform Ltd och det finns inget krav på ett aktiekapital, vilket är fallet i Sverige.

Projektets affärsidé går ut på att utveckla en mjukvara som kan sammankoppla individer i en organisation så att information som musik, film, bilder och dokument kan förmedlas på ett snabbt och enkelt sätt. Projektet styrs även av visionen att mjukvaran skall kunna tillämpas i både stationära och mobila miljöer. Nedan presenteras rollistan som tar upp centrala aktörer under företagsetableringen.



### 5.5.2 Rollistan

Grundarna är Ted och David, som har beskrivits ovan.

Robert är VD på ett utbildnings- och konsultföretag som ligger i Lunds forskningspark Ideon. Av en ren slump kommer grundarna i kontakt med Robert på ett frukostmöte och med tiden utvecklas deras relation till en personlig sådan. Robert fungerar även som bollplank och inspirationskälla i projektet, och han blir också projektets första kund.

När prototypen är färdigutvecklad inleder grundarna ett samarbete med Lunds tekniska högskola, och detta samarbete utgör en betydelsefull del i grundarnas testning och validering av produkterna. Centrala aktörer är Olof som är forskarstuderande och Gunnar som är universitetslektor. Olof har tidigare varit Teds lärare och har blivit intresserad av projektet och dess produkter. Genom Olof kom sedan Ted i kontakt med Gunnar, som arbetar på samma institution som Olof.

I samband med att grundarna demonstrerar sin mobila version av produkten på en mäsas i forskningsparken Ideon i Lund kommer de i kontakt med Krister. Krister är säljare och hjälper grundarna att komma i kontakt med potentiella kunder som de själva inte skulle ha möjlighet att nå. Krister blir därmed länken till de stora mobiloperatörerna.

Lennart är en investment manager som grundarna träffar på ett föredrag om riskkapital i forskningsparken Ideon i Lund. Lennart ger grundarna rådgivning inför utformningen av affärsplanen, som skall leda till ökade chanser inför sökandet av riskkapital.

### 5.5.3 Etableringsprocessen i korthet

Analysen av de två grundarnas dagböcker baseras på deras företagsetablering i inkubatorn under tidsperioden oktober 2004 till juli 2005, och omfattar alltså 10 månader.

Grundarna har en klar rollfördelning i projektet och denna fördelning medför att de under företagsetableringen hela tiden går framåt mot de uppställda målen. Ted fokuserar på produktutvecklingen, medan David utformar och förbättrar affärsplanen vid behov. Grundarna har redan från början klart för sig vad som skall åstadkommas i projektet och har

därmed en bestämd väg. Det centrala målet i beslutsprocessen är att utveckla en prototyp som sedan kan visas upp för potentiella kunder, och tidspressen är uppenbar. Ett annat mål är att bedriva konsultverksamheten med kurser och utbildningar parallellt med produktutvecklingen. Det är meningen att sidoverksamheten skall generera intäkter till projektet.

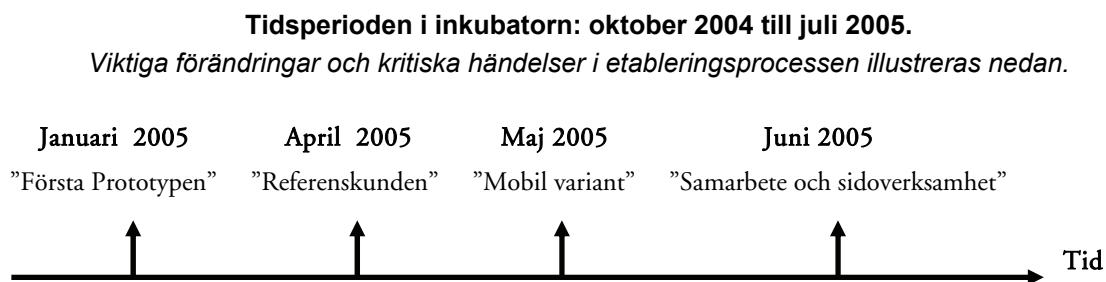
I planeringens inledningsskede uttrycker grundarna ett behov av en mentor, som kan hjälpa dem med olika problem som kan uppstå under företagsetableringen och även fungera som en länk till de potentiella kunderna. Grundarna har ingen stark aktör bakom sig eller någon familjemedlem som kan stödja dem. Att bygga upp ett nätverk inför framtiden, då prototypen kommer att vara färdigutvecklad, blir därför centralt för grundarna. Av en ren slump kommer de i kontakt med Robert och relationen till honom utvecklas med tiden till en personlig relation. Robert fungerar som bollplank i projektet och även som inspirationskälla. Han är dessutom en bra kontakt när det gäller att marknadsföra projektet och skapa medvetenhet om att det finns.

Under utvecklingsarbetet med prototypen avtar grundarnas kontakter med intressenter radikalt och begränsas till de inblandade i projektet. Centralt i planeringen är grundarnas motivation och engagemang i prototyputvecklingen, trots behovet av fler medlemmar till projektet på grund av hög arbetsbelastning. Några större marknadsundersökningar tillämpar man inte heller. När den första prototypen är färdigutvecklad går grundarna däremot in i en affärsrelationsprocess och kontakterna med potentiella kunder och marknaden ökar radikalt. Att prototypen nu kan demonstreras för potentiella kunder verkar medföra att ett hinder har passerats i processen och det leder till att grundarna kan överleva företagsetableringen.

Därmed inträffar den kritiska händelsen att Robert blir projektets första referenskund, som både testar och ger feedback på produkten. Den utvecklade prototypen fungerar som en dörröppnare under processen och betydelsefulla förändringar inträffar. Grundarna inleder ett samarbete med Lunds tekniska högskola, som testar och validerar produkten. Även nya kurser utvecklas tillsammans med Lunds tekniska högskola. Dessutom ändrar grundarna sina mål och bestämmer sig för att ta fram en mobil variant av den utvecklade prototypen, som enbart var tillämpbar i stationära miljöer. Den mobila varianten är en ”spin-

off-effekt” av den utvecklade prototypen. När den mobila varianten demonstreras på en mäs­sa i Lunds forskningspark Ideon får den stor uppmärksamhet, och grundarna kommer då i kontakt med Krister som är länken till de stora mobila aktörerna.

Även den parallella sidoverksamheten med kurser och utbildningar tar fart vid denna tidpunkt. I den här verksamheten inleder grundarna också ett samarbete med ett annat projekt inom VentureLab. Både pågående och framtida samarbeten diskuteras med Robert. Dessutom inleds ett nytt samarbetsprojekt med andra grundare i inkubatorn. Avslutningsvis har grundarna visat att man har fått nya kunskaper och erfarenheter under processen och att dessa verkar leda till nya affärsmöjligheter. I figuren nedan visas förändringar och kritiska händelser under företagsetableringen.



Figur 5.7 Förändringar och kritiska händelser under etableringsprocessen.

I nästa avsnitt skildras företagsetableringen utifrån temat ”beslutsprocess”.

## 5.5.4 Analys av temat beslutsprocess

### 5.5.4.1 Prototyputvecklingens bestämda väg

De två grundarna har klart för sig redan från början hur deras utvecklingsprocess skall se ut under företagsetableringen och de har därmed en bestämd väg. Deras beslutsprocess karakteriseras av att utveckla prototypen först, innan de tar kontakt med potentiella kunder. Att utveckla en färdig prototyp är ett centralt mål som präglar grundarna under etableringsfasen. På ett uppföljningsmöte förklarar grundarna att detta tillvägagångssätt är en medveten strategi. Bakgrunden till detta är att grundarna är unga entreprenörer och att de

därför inte kan uppnå trovärdighet hos de potentiella kunderna förrän de kan visa upp en prototyp. För att uppnå trovärdighet är det också viktigt att kunna visa upp en affärsplan. Utan att ha något att visa upp skulle grundarna inte kunna komma någonstans i sin företagsetablering. De beskriver att unga entreprenörer har det svårt och måste skapa trovärdighet. Detta förklarar varför grundarnas mål i dagboksanteckningarna inte förändras ofta, utan att de i stället har en klar fokusering på de uppställda målen.

Utvecklingen av den första prototypen blir därför ett tydligt mål som grundarna ställer upp. Man måste dock hålla givna deadlines och tiden är central under produktutvecklingen. Det handlar om att kunna komma ut på marknaden tidigt, före konkurrenterna. Under den period då produktutvecklingen äger rum är beslutsprocessen ”sluten” i samband med att grundarna följer den bestämda vägen, och centralt är att bli klar med prototypen inom givna deadlines. Andra centrala mål är att träffa riskkapitalister och starta konsultverksamheten parallellt med utvecklingen av prototypen samt att uppdatera hemsidan. Grundarna börjar även delta i affärsplanstävlingar relativt tidigt i processen och färdigställandet av en första affärsplan är ett mål som uppfylls. Att få platsen på VentureLab är också ett mål som har uppfyllts. När det gäller projektets deltagande i de olika affärsplanstävlingarna är målet med dessa tävlingar att ta hem prispengarna. Det är även betydelsefullt för att utöka nätverket, så att det blir lättare att komma i kontakt med framtida finansörer och potentiella kunder. Detta mål sätts upp tidigt i processen och David skriver 2004-10-13:

Vi ämnar vara med i så många tävlingar som möjligt och engagera oss i olika evenemang för att utöka vårt nätverk. Seminarserien på Karriärcenter hoppas vi ska tillföra oss kunskap om specifika fält som företagsbildande, immateriella rätter, säljteknik, presentationsteknik etc. Att vinna stipendiet är ett långsiktigt mål. Vi har en liknande målsättning med engagemanget i Venture Cup och Fena. Vi har tidigare varit med i Venture Cup och vunnit pris och vet hur nyttigt det är att skapa ett namn och att lära sig mer om olika delar i affärsverksamheten. Genom dessa nätverk får vi lättare tillgång till personer med de rätta kontakterna vad gäller framtida finansiering och potentiella kunder.

Att utveckla prototypen före kontakterna med potentiella kunder medför förstås risker, i synnerhet när grundarna ger sig in på en ny

marknad. David visar sin medvetenhet om detta och skriver under vecka 42, 2004:

Goda utvecklingsmöjligheter då det är en ny marknad vi kommer att ge oss in på, risker ligger i att vi tar för lång tid på oss att lansera produkten eller att den är för avancerad för målgruppen när vi väl gör det, att vi överbedömt efterfrågan eller att tekniken inte fungerar som vi tänkt oss.

#### 5.5.4.2 Tidspresseffekten

Grundarna påskyndar nu sina mål eftersom tiden är central och det gäller att kunna demonstrera den utvecklade prototypen. Förändringen av målen beror på den tidspress som råder och denna verkar påskynda utvecklingsarbetet. Grundarna försöker även att vara först ute med sin produkt. Ted skriver under vecka 43, 2004:

Då vi dag för dag märker att efterfrågan är stor, bör vi snabba på utvecklingen av vår prototyp. Det gäller att kunna demonstrera för olika individer och grupper de unika funktioner vi kan erbjuda.

Vi måste se till att vi är först ute med vår innovation.

Det drar ihop sig och beslutsprocessen blir ännu mer fokuserad och målet är att bli färdig med prototypen i januari. Att grundarna blir ännu mer fokuserade verkar vara en viktig del i produktutvecklingen och resulterar i att de verkligen utvecklar prototypen inom givna deadlines. Grundarna verkar även ta tidspressen på allvar och följer sina uppställda mål. Ted skriver under vecka 48, 2004:

Just nu är allt fokuserat mot ett tydligt mål: Prototypen. Är tidsoptimist och ser med tillförsikt på att bli klar med denna första milstolpe i januari. Hade varit toppen om dygnet hade mer än 24h, men man tager vad man haver.

Det intensiva arbetet med produktutvecklingen beskrivs som spännande och motiverande. Att följa den bestämda vägen i beslutsprocessen ger därmed resultat och målet med en färdigutvecklad prototyp uppnås. Ted skriver under vecka 4, 2005:

Har varit svettigt och otroligt spännande att testköra prototypen! I och med detta har vi nu uppnått vår första milstolpe vad gäller produktimplementation, enligt uppsatt tidsschema.

I samband med det uppnådda målet med prototypen börjar grundarna gå in i nästa fas, då målsättningen handlar om att finna finansiärer och partner. Återigen demonstrerar grundarna att de följer en bestämd väg i beslutsprocessen och Ted skriver under vecka 4, 2005:

Med en fungerande prototyp i bagaget kan vi påbörja nästa fas: att söka finansiärer och partner.

Samtidigt försöker grundarna sälja in sin konsultverksamhet (som är deras sidoprojekt) till företag på Ideon-området, i syfte att skapa intäkter till produktutvecklingen. Grundarna demonstrerar även att produkten kommer att fortsätta utvecklas och målen förändras därför inte. Det räcker dock med en prototyp som kan demonstreras för att väcka intresse. Ted skriver under vecka 9, 2005:

Nej, förutom att vi är fortsatt hårt fokuserade på redan uppsatta steg som skall tas. Vi skall dock, mer aggressivt än tidigare, pusha konsultverksamheten gentemot företag på Ideon. Den är förhållandevis lätt att sälja in och kan börja inbringa medel till produktutvecklingen relativt snabbt. Så denna månad skall ansträngningarna i första hand riktas mot att pitcha våra utbildningspaket. Naturligtvis kommer produkten också att fortsätta utvecklas, men vi är nu i en fas när det vi kan demonstrera förhoppningsvis räcker för att attrahera rätt människor och väcka intresse samt för att se potentialen och innovationen.

#### 5.5.4.3 Prototypeffekten

En intressant förändring i beslutsprocessen börjar inträffa i samband med att den utvecklade prototypen blir färdig, en förändring som innebär att grundarna börjar lämna den bestämda vägen och dess "slutna" beslutsprocess och i stället gå mot en större "öppenhet" i processen, som leder till nya vägar. Den utvecklade prototypen fungerar som en dörröppnare och man har därmed passerat ett viktigt hinder under företagsetableringen, vilket underlättar projektets överlevnad. Det som inträffar är att nya samarbetsformer med intressenter börjar ta fart och att nya vägar öppnar upp sig i beslutsprocessen. Denna utveckling mot en större öppenhet tar sin början i grundarnas samarbete med Lunds tekniska högskola och återigen visas effekten av en utvecklad prototyp. Samarbetet verkar dessutom vara både stimulerande och motiverande i grundarnas produktutveckling och

högskolan engagerar sig i testning samt validering av produkten. Ted skriver 2005-03-28:

Gunnar och jag hade ett (långt) mycket fruktbart möte om hur projektet och högskolan kan driva gemensam forskning och utveckling av ny teknologi, som i förlängningen kan inkorporeras i vår produkt. Flera ledande professorer kommer att medverka i R&D-aspekter i projektet, närmast inom testning och valideringsområdet, men även bedriva studier av den grundläggande teknologin. Gunnar och jag diskuterade både kort- och långsiktiga mål och vår förhoppning är att detta samarbete som nu tar form kommer att utökas i takt med att vårt projekt växer och produkten mognar. Vi har massor med uppslag på tänkta forskningsprojekt, och personligen finner jag det otroligt spännande och stimulerande att få jobba tillsammans med riktigt skarpa och erfarna hjärnor, massor som jag kommer att kunna lära mig och kunskap vi kan dra nytta av.

Något annat som står på dagordningen är partnerfrågan och valet av rätt samarbetspartner. Detta är någonting man oroar sig för och det gäller att välja selektivt och inte rusa in i vad som helst. Dessutom kräver finansörerna en partner och grundarna kan inte längre fortsätta att utveckla projektet i avskildhet. Detta krav leder till att grundarna till slut väljer Robert och hans företag som samarbetspartner. Robert har tidigare visat ett stort intresse för både produkten och konsultverksamheten. Därmed inträffar den kritiska händelsen att Robert och hans företag blir den första kunden. Man bestämmer att företaget ska utvärdera produkten under cirka 3 månader, och därefter köpa ett antal licenser av grundarna. Detta innebär även att kunden kommer att ge feedback på produkten och på så sätt kan den utvecklas även utifrån kundens perspektiv. Därmed har grundarna fått sin första referenskund och Ted skriver 2005-04-06:

Robert skrev under ett s.k. "Letter of Intent" i dag, där de går med på att börja testa vår produkt i en tidig fas och utvärdera den under ca 3 månader, varefter de köper ett antal licenser av oss. Fantastiskt roligt att få dem som väldigt tidig "kund", då vi ser Robert som en väldigt god kontakt här på Ideon och företaget som han arbetar på som en "själsfrände" i många avseenden vad gäller entreprenörskap.

#### 5.5.4.4 Nya affärsmöjligheter skapas

De tidigare läsningarna i beslutsprocessen övervinns helt i samband med att grundarna börjar se nya affärsmöjligheter och detta är ett

resultat av den utvecklade prototypen. Grundarna förverkligar sin vision om att produkten även skall kunna tillämpas i mobila miljöer. Det innebär att grundarna utvecklar en mobil version utifrån den utvecklade prototypen. Den mobila versionen av produkten är en "spin-off-effekt" av prototypen, som enbart var tillämpbar i stationära miljöer. Att nya produkter utvecklas utifrån en tidigare utvecklad prototyp är en ytterliggare intressant förändring som inträffar och är en effekt av den äldre utvecklade prototypen. Denna förändring i beslutsprocessen medför att nya vägar öppnar upp sig för grundarna genom den nya affärsmöjligheten.

När grundarna deltog i en konferens som tog upp framtida mobiltelefon-tjänster kunde man konstatera att den mobila versionen låg helt rätt i tiden. Insikten från denna konferens kan ha påskyndat utvecklingsarbetet med den mobila versionen. Grundarna genomför inga större marknadsundersökningar, utan skall i stället demonstrera sina produkter på den årliga mässan i Lunds teknikpark Ideon. Ted skriver under vecka 18, 2005:

Den mobila versionen av vår produkt, som jag arbetar otroligt hårt med just nu, ska visas på Ideon-dagarna under nästa vecka för att riktigt visa upp den "killer application" vi hävdar att vår produkt är. Lyckas jag slutföra denna version till mässan och den fungerar bra, kommer det väcka en hel del uppmärksamhet, garanterat!

Projektet kan växa starkt och snabbt om bara vi kan visa på vår unikheter och en häftig upplevelse. Om produkten lyckas köra i en mobiltelefon som vi kan visa upp på ett väldigt tidigt stadium, kommer det kanske innebära en starkare eller t.o.m. ny fokusering på ett eller flera tekniska områden.

Deltagandet på mässan ger resultat och det finns ett stort intresse för grundarnas produkter. Något som inträffar är att förtroendet för deras produkter och verksamhet växer. Detta i sin tur medför att det finns fler intressenter än tidigare som vill bli involverade i verksamheten. På mässan kommer grundarna även i kontakt med Krister och genom honom skapas en länk till de stora mobiloperatörerna. Krister, som är säljare, hjälper grundarna att komma i kontakt med företag som de på egen hand inte hade kunnat nå. Återigen öppnas det upp nya dörrar för samarbeten och nya partner. Ted skriver under vecka 20, 2005:



Mötet med Krister, en av våra nya bekantskaper från mässan, gick över förväntan. Krister, försäljningschef på ett företag här på Ideon, är i det närmaste lyrisk över vår produkt och presenterade en rad applikationsområden som vi knappt ens har tänkt på och marknadsstrategier för produkten. Och aktörerna som han vill kontakta i fråga om vår mobila tillämpning tillhör inte heller de små, vi pratar ”mega players” här, både mobiltelefonproducenter och operatörer. En smått chockande bild (serverad av en tredje, återigen bekräftande, part) av hur mycket potential som faktiskt ligger i företaget och hur långt vi kan gå.

Den mobila aspekten av produkten får därmed en framträdande plats och fokus läggs nu på de stora mobilaktörerna. Detta var inte planerat och grundarna följer upp den potential som den mobila produkten har demonstrerat. Ted skriver under vecka 20, 2005:

Som har nämnts så fick den mobila aspekten en framskjuten plats i rampljuset under mässan och var ”the thing” som deltagarna tog till sig. Efter initial konversation inser vi allt mer att den kommer vara framträdande på ett mycket tidigare stadium än vad vi har planerat. Vi måste således börja se över vårt åtagande på detta område och allokera resurser för vidare utveckling av den väldigt tidiga tillämpning vi har.

När det gäller partner kommer förmodligen fokus att läggas mer på just (stora) mobila aktörer som har ett klart intresse av att ta del av vår mjukvara. Utvecklingsresurser lär riktas åt samma håll.

#### 5.5.4.5 Samarbetsförslag och riskkapital

Samarbetsförslagen från andra företag skapar även ett behov av att planera utvecklingen av den mobila versionen av produkten parallellt med färdigställandet av den ursprungliga versionen. En utvecklingsportfölj från en ledande mobilproducent är det som gäller just nu för att kunna utveckla den mobila versionen. Ted skriver under vecka 21, 2005:

I takt med att samtalen med andra företag mynnar ut i konkreta samarbetsförslag ökar behovet av att planera utveckling av den mobila versionen av produkten parallellt med färdigställandet av den ursprungliga versionen. Vi vill alltså bli först ut med att täcka både stationära och mobila miljöer och plattformar med vår mjukvara.

Det första som väntar är leverans av en utvecklingsportfölj från en ledande mobilproducent, så att vi kan fortsätta utvecklingen av vår mobila version. Sedan väntar vidare samtal med företagen och

förhoppningsvis ett gynnsamt avtal för projektet och utvalda partner på ett eller flera områden (tillämpningar).

Grundarna har även under vårterminen varit i kontakt med ett riskkapitalbolag på Ideon-området i Lund. Genom detta företag finns det möjlighet att erhålla ett så kallat villkorslån. Företaget skall fungera som ett stöd för nya entreprenörer och företag i uppstartsfasen. Under vårterminen pågår möten med detta företag, där olika villkor ställs upp för affärsplanen och ansökan om villkorslånet. Det blir ett antal rundor med förbättringar inför denna ansökan. Till slut beslutar sig dock grundarna för att inte fortsätta sin relation med detta företag, på grund av de långsamma handläggningsprocesserna. Grundarna vill nu växa snabbt och nå ut till stora marknader via ledande företag. David skriver 2005-06-15:

Dagens möte gav beskedet att riskkapitalbolagets långsamma handläggningsprocesser inte samverkar med våra mål. Därför är det ytterst tveksamt om vi ska fortsätta vår relation med dem.

Den starka kontakten med Robert och hans företag upprätthålls och nutida samt framtida samarbeten diskuteras tillsammans med honom. Ted skriver 2005-06-29:

Har haft middagsmöte med vår kontakt Robert, där vi diskuterade vårt nutida och framtida samarbete.

Dessutom utvecklas ett nytt projekt tillsammans med två andra projekt i inkubatorn och nya affärsmöjligheter öppnar upp sig. Tillsammans bidrar de olika projekten med sina kunskaper och erfarenheter som gör det möjligt att bygga upp det nya projektet. Det är meningen att det nya projektet skall fungera som en sidoverksamhet för samtliga involverade projekt, och den eventuella bolagsformen är en ekonomisk förening. David skriver 2005-07-25:

En klar och tydlig målplan kring projektet ska ta form inom den närmsta framtiden för att alla ska veta sina roller inom projektet samt vilka resurser som krävs.

I nästa avsnitt skildras företagsetableringen utifrån temat ”Intressenter/marknad”.

### 5.5.5 Analys av temat intressenter/marknad

Grundarna uttrycker i inledningen av företagsetableringen ett behov av en aktör med erfarenhet av egenföretagande, och inom detta projekt finns det ingen familjemedlem som kan hjälpa grundarna med olika problem som kan uppstå under etableringsprocessen. Att finna en mentor med erfarenhet av egenföretagande, som dessutom kan fungera som en länk till de potentiella kunderna, blir därför betydelsefullt. Grundarna försöker även bygga upp sina nätverk inför framtiden, då prototypen kommer att vara färdigutvecklad, och en tydligare samt mer säljande affärsplan börjar ta form. Grundarna är därför noga med att närvara på olika företagsträffar, seminarier och evenemang med anknytning till egenföretagande.

Det är även viktigt att knyta kontakter med personer som kan hjälpa till med finansieringen. Av en ren slump kommer grundarna i kontakt med Robert på ett frukostmöte i Lunds forskningspark Ideon. Robert är VD på ett utbildnings- och konsultföretag från området. Hans verksamhet ligger i linje med grundarnas sidoverksamhet, som också är inriktad på utbildningar. Relationen till Robert utvecklas med tiden till en personlig relation och Robert blir ett bollplank i projektet samt en inspirationskälla. Robert är även en god kanal när det gäller att marknadsföra projektets kurser i sidoverksamheten och blir dessutom den första kunden.

#### 5.5.5.1 Affärsrelationsprocessens begynnelse

Under tidsperioden i inkubatorn utvecklar grundarna två prototyper av sina två produkter. Det som inträffar när dessa prototyper är klara och kan demonstreras är att grundarna börjar få kontakt med de potentiella kunderna och marknaden. De färdigutvecklade prototyperna medför att grundarna går in i en "affärsrelationsprocess", där nya samarbeten påbörjas och nya affärsmöjligheter utvecklas. Något som är uppenbart är att kontakterna med de potentiella kunderna öppnar upp för nya affärsmöjligheter och samarbetsformer. Detta är en central förändring när det gäller antalet intressenter och en "effekt" av de utvecklade prototyperna. När den utvecklade prototypen för den mobila versionen demonstreras på en mäsas i forskningsparken Ideon tar återigen kontakterna med de potentiella kunderna fart. En central intressent är Krister, som är länken till de stora mobiloperatörerna. Krister är försäljningschef på ett företag i Ideon-området i Lund och genom hans

kontaktnät blir det enklare att få kontakt med mobiloperatörer som annars skulle vara svåra att inleda relationer med. Blir det en affär tar Krister ut en viss procentsats av vinsten eller får en summa som gjorts upp i förväg.

I samband med utvecklingen av prototyperna inleder grundarna även ett samarbete med Lunds tekniska högskola. Detta är en betydelsefull del i grundarnas testning och validering av produkterna. Även potentiella finansiärer betonar betydelsen av anknytningen till universitet och detta verkar påskynda grundarnas samarbete med Lunds tekniska högskola. Det är främst Gunnar och Olof som är de centrala intressenterna. Gunnar är universitetslektor och Olof är forskarstuderande. Tillsammans med dem testas och valideras projektets produkter. Samarbetet skapar även underlag för att i framtiden skriva forskningsartiklar om teknologin bakom produkterna inom institutionen. Dessutom utvecklar man nya kurser tillsammans med dessa intressenter, som handlar om nischade tjänster inom mjukvaruutveckling.

#### 5.5.5.2 Samarbeten i inkubatorn tar fart

Inom inkubatorn inleder man ett samarbete med ett annat projekt, som bidrar med kunskaper och erfarenheter som behövs i sidoverksamheten med kurser och utbildningar. Även i samarbetet med detta projekt deltar grundarna på mässor. Dessutom inleder man ett annat spännande samarbetsprojekt tillsammans med detta projekt och ett annat projekt i inkubatorn, som tidigare har nämnts i analysen av grundarnas beslutsprocesser. Tillsammans bidrar de tre olika projekten med olika kompetensområden som gör det möjligt att förverkliga den nya affärsmöjligheten. Det är uppenbart att inkubatormiljön främjar samarbeten mellan grundare där det finns möjlighet att komplettera varandras kunskaper och erfarenheter. Detta skapar i sin tur idéer till nya affärsmöjligheter och är spännande att ta del av.

Något annat som blir uppenbart i samband med att grundarna slutför utvecklingen av den första prototypen är att man börjar få behov av fler medlemmar i projektet. Arbetsbelastningen är hög och det är svårt att driva projektet med enbart två grundare. Detta märks särskilt tydligt när någon av dem blir sjuk. Det finns ingen ersättare i sådana situationer, vilket innebär att åtaganden får skjutas upp i tiden. Behovet

av fler medlemmar är alltså tydligt och grundarna verkar ta problemet på allvar och försöker finna en lösning. Det är dock en finansiell fråga och så fort det finns intäkter för detta ändamål kommer nya medlemmar att anlitas till projektet. David skriver 2005-06-10:

När det trillar in pengar så ska vi snabbt kunna anställa kompetent folk utan att förlora utvecklingstid.

I nästa avsnitt skildras företagsetableringen utifrån temat ”Planering”.

### 5.5.6 Analys av temat planering

I det inledande skedet av företagsetableringen präglas planeringen av grundarnas motivation och engagemang i prototyputvecklingen. I detta projekt har de två grundarna centrala roller under etableringsfasen. David utformar och redigerar affärsplanen vid behov, medan Ted fokuserar på produktutvecklingen och prototypen. Denna rollfördelning medför att projektet hela tiden arbetar åt samma håll mot de uppställda målen och man undviker på så sätt att arbeta åt olika håll. Grundarnas rollfördelning har sin bakgrund i att de är oerhört fokuserade på att uppnå sitt uppställda mål och i att de har olika erfarenheter och bakgrund som innebär att de kompletterar varandra. I inledningsskedet av företagsetableringen läggs planerna upp för grundarnas konsultverksamhet, som är en sidoverksamhet till kärnverksamheten. Denna löser problemet med att vara helt beroende av externa finansiärer och gör samtidigt reklam för projektet. Konsultverksamheten skapar även trovärdighet inför riskkapitalbolag, och Ted skriver under vecka 45, 2004:

Möjligheten för oss att visa riskkapitalbolag att vi är driftiga nog att försöka ”försörja oss själva” till viss del, hoppas vi är en positiv signal, en fråga om trovärdighet också. Om vi lyckas köra igång konsultverksamheten inom kort och bygga upp en hygglig kundbas, bådär det gott för att kapital ska skjutas in till produktutvecklingen. Det återstår en hel del frågetecken, praktiska saker att lösa i fråga om samarbete bland annat, men det börjar dyka upp möjligheter och de ska vi ta fasta på.

Projektet lägger inte heller ned någon tid på att göra några större marknadsundersökningar för att undersöka intresset för sina produkter. Centralt är grundarnas tillvägagångssätt att tala med så många personer

som möjligt och hoppas på att denna ryktesspridning skapar en medvetenhet om deras projekt. En potentiell målgrupp är studenter och grundarna vänder sig gärna till dem när tillfälle ges på olika seminarier. Grundarna verkar styras av sin självsäkerhet, som har sin grund i övertygelsen om att projektets affärsidé kommer att nå framgång på marknaden, trots att inga större marknadsunder-ökningar har gjorts. På ett uppföljningsmöte med grundarna förklarar de att marknadsföringen går snabbare med personliga relationer. De anser dessutom att en enkätundersökning blir alltför anonym och formell och tar längre tid. Det informella tillvägagångssättet är en snabb väg till marknaden och genom ryktesspridningen skapas även kedjeffekter. Grundarna förklarar även att det i dagsläget inte är aktuellt med någon större marknadsundersökning och att mjukvaruprodukter är något som de potentiella kunderna måste uppleva genom demonstrationer.

#### 5.5.6.1 Den svagt kopplade affärsplanen

En svagt kopplad process pågår parallellt i grundarnas planering och denna process präglas av beslutet att utforma affärsplanen i anknytning till finansiering i projektet. Själva begreppet ”affärsplan” nämns enbart i samband med de olika affärsplanstävlingar som grundarna deltar i under företagsetableringen. I dagboksanteckningarna är det svårt att se att affärsplanen är en del av och styr grundarnas dagliga arbete. Affärsplanen verkar vara ett dokument som hela tiden behöver ses över och förbättras inför de olika stegen i affärsplanstävlingarna. Det verkar även vara svårt att göra affärsplanen, eftersom grundarna hela tiden måste kontakta personer för att få råd om hur man formulerar detta dokument. Det handlar om att kunna göra affärsplanen mer säljande och tanken är att den skall kunna visas upp för riskkapitalbolag inför framtida finansiering.

Under tidsperioden i inkubatorn lyckas grundarna ta hem sex priser i affärsplanstävlingar och självklart har dessa prispengar underlättat finansieringen av projektet. I dagboksanteckningarna är affärsplanen starkt förknippad med finansiering och deltagandet i de olika affärsplanstävlingarna är även ett sätt att marknadsföra projektet på. Tävlingarna skapar uppmärksamhet och personer blir medvetna om projektets namn och verksamhet. Det är främst David som lägger ned tid på revideringar och förbättringar av affärsplanen. Eftersom affärsplanen inte är en del av grundarnas dagliga arbete är

förbättringarna av den en svagt kopplad process, som är starkt förbunden med finansiering. Detta verkar vara en medveten strategi, och David skriver 2004-11-16:

Fick tips om vad vi ska göra för att öka chanserna för att få kapital när vi presenterar affärsplan och andra dokument inför investerare. Lennart vill gärna att vi kontaktar honom om vi behöver hjälp inför finansieringsrundor.

På ett uppföljningsmöte med grundarna bekräftas att affärsplanen inte är en del av deras dagliga arbete, utan en frikopplad beslutsprocess. David förklarar att affärsplanen är ett framtidsverktyg och därför inte involverad i deras dagliga arbete. Dess syfte är i stället att vinna affärsplanstävlingar och ge projektet uppmärksamhet. Affärsplanen har alltså en stark koppling till finansiering, men är även en marknadsföringsaktivitet i samband med affärsplanstävlingarna. David förklarar även att affärsplanen aldrig blir färdig. Den befinner sig under ständig revidering, då man gör förbättringar i dokumentet.

#### 5.5.6.2 Den isolerade prototyputvecklingen

Under själva utvecklingen av prototypen inträffar en tydlig förändring i planeringen. Denna består i att kontakterna med intressenter avtar radikalt och att endast kontakterna inom projektet upprätthålls. Under denna tidsperiod är projektet isolerat från kontakter och fokus ligger på att hålla uppsatta deadlines för när prototypen skall vara färdigutvecklad. Parallellt med utvecklingsarbetet med prototypen försöker grundarna starta upp sin sidoverksamhet, som är inriktad på konsulttjänster inom kurser och utbildning. Detta är ett sätt att generera intäkter till verksamheten och samtidigt marknadsföra projektet och dess produkter. Man är fortfarande övertygad om att affärsidén kommer att slå igenom på spännande marknader och Ted skriver under vecka 49, 2004:

Efter att ha diskuterat produkten med diverse individer och hört/läst om nya trender, så är jag helt säker på att vi ligger helt rätt i tiden, med en unik mjukvara som verkligen kan "slå igenom" på spännande marknader.

Grundarna demonstrerar dessutom sin öppenhet för nya affärsmöjligheter och karakteristiskt för detta projekt är att arbeta med "diversifiering". David skriver 2004-12-10:

Jag och Ted hade brainstorming om framtida produktidéer.

Det isolerade arbetet med prototypen sker inom givna deadlines som måste hållas. Trots den tidspress som hela tiden finns i bakgrunden verkar det finnas ett stort engagemang och stor motivation inom projektet. Ted skriver under vecka 50, 2004:

Tick tack, tick tack ... Mycket att göra och saker som står på spel i början av det nya året 2005. Är otroligt motiverad i mitt arbete just nu. Brinner för det jag gör som aldrig förr och det är underbart!

Grundarna lyckas till slut utveckla prototypen inom de deadlines man hade satt upp. Den goda andan och motivationen inom projektet verkar leda till att prototypen bli klar på utsatt tid. En intressant förändring inträffar så fort prototypen är färdigutvecklad, och det är den "affärsrelationsprocess" som grundarna går in i. Med prototypen i bagaget ökar kontakterna med potentiella kunder och finansiärer markant. Ted skriver under vecka 5, 2005:

Inte heller denna vecka har inneburit mycket kontakter. Jag har under hela januari månad mestadels varit upptagen med implementering av vår prototyp och färdigställandet av affärsplanen. Under februari månad kommer vi att kunna påbörja samtal med intressenter inom vårt kontaktnät.

### 5.5.6.3 Konsultverksamheten tar fart

När det gäller konsultverksamheten visar det sig att ett annat projekt på VentureLab kan bidra, något som även tidigare har nämnts i samband med analysen av grundarnas intressenter. Grundarna inleder därför ett samarbete med detta projekt. Att bedriva konsultverksamheten parallellt med utvecklingen av produkterna visar sig vara både motiverande och omväxlande. Dessutom ger dessa parallella aktiviteter draghjälp åt varandra när det gäller att komma i kontakt med potentiella kunder och varumärket finns med i båda. Återigen demonstrerar grundarna sin öppenhet för att tillvarata möjligheter när de uppstår under processen. Ted skriver under vecka 15, 2005:

Det är spännande att omväxlande "pusha" både produkt och konsultverksamhet. För mig, som tidigare frilansande konsult, är det roligt att kunna fortsätta på den banan och samtidigt uppleva ett annat äventyr genom produkten. Dessutom är båda förknippade, t.ex. då slutkunder för både produkt och konsultverksamhet ofta är desamma,



samt att varumärket ("loggan") finns med i båda delarna. Så utvecklingen av dessa parallella aktiviteter sker hand i hand och ger varandra draghjälp.

Inom projektet är man noga med att delta i konferenser och på mässor, för att kunna nå ut till potentiella kunder och marknadsföra projektet. Grundarna deltar i dessa evenemang även tillsammans med det projekt som man samarbetar med i konsultverksamheten, och man hjälps då åt med planeringen. Det handlar om att ta fram informationsmaterial och reklamblad som beskriver projekten. Grundarna beslutar sig även för att registrera projektet i England och bolagsformen är då aktiebolag. Registreringen av projektet sker relativt sent i processen, vilket är förvånande, men det verkar finnas fördelar med en utlandsregistrering. Vid registrering som aktiebolag i England behöver man inte ett aktiekapital på 100 000 kronor som i Sverige. David, som har haft ett bolag i England tidigare, känner även till dess fördelar. Robert har god insyn när det gäller behovet av kurser och utbildningar. Genom Robert får grundarna reda på att detta behov kommer att ökas markant under hösten. Den informella marknadsundersökningen som Robert bistår med verkar påskynda grundarnas sidoverksamhet med kurser och utbildningar. En förening blir intresserad av grundarnas tjänster och ett avtal ingås med denna. Ted skriver under vecka 23, 2005:

I och med avtalet med föreningen om kurser och förväntad uppgång på marknaden ser jag med tillförsikt på utvecklingen av projektets konsultverksamhet. Den kommer senare inte enbart rymma utbildning utan även andra bitar, men vi börjar med en särskild inriktning som vi tror kommer anammas av många.

Grundarna nämner även sin "tajming" och att konsultverksamheten har gått på sparlåga under produktutvecklingen. Konsultverksamheten verkar ligga helt rätt i tiden och grundarna tror helhjärtat på diversitet samt på att verka på olika fronter samtidigt. Ted skriver under vecka 23, 2005:

Möjligheten är just tajmingen att "jumpstarta" vår konsultverksamhet, som har gått på sparlåga under tiden vi har utvecklat vår produkt.

Jag och David har hela tiden velat verka på flera fronter samtidigt och inte låsa in oss på en viss produkt eller tjänst. Vi tror helhjärtat på diversitet, även om man är få i bolaget, och därför tog vi tillfället i akt och gjorde en satsning på just konsultverksamheten.

Nedan illustreras den lärandeprocess projektet genomgår under företagsetableringen.

### 5.5.7 Lärande under företagsetableringen

Under företagsetableringen visar Ted tydligt hur han tar till sig nya kunskaper under tidsperioden i inkubatorn. Bakgrunden till detta är Teds beskrivning av sin medvetenhet om att han och David saknar en stor mängd kunskaper och erfarenheter som är nödvändiga för att kunna etablera projektet. Ted skriver under vecka 42, 2004:

Jag och David må förvisso besitta god kompetens inom flera områden, tekniska och affärsrelaterade, men vi saknar kunskap och erfarenhet om mycket som är nödvändigt då man ska försöka etablera sig. Design och formgivning är ett sådant exempel, det behövs för en professionell framtoning och presentation av produkten och företaget. Vi har ännu inte värvat tillräckligt många kontakter på de företag vi tror är vår målgrupp, och därför är alla seminarier och möten viktiga för oss. Dessutom är ju all "feedback" som ges av människor vi träffar privat utomordentligt viktig. En del kommer förmodligen att bli slutanvändare av våra produkter och de har ofta perspektiv och synpunkter man som utvecklare lätt missar under processens gång.

Att sälja in en produkt eller en tjänst på rätt sätt till en potentiell kund är dock inte lätt. Teds deltagande på ett seminarium som behandlade affärsplaner och försäljningsteknik gav honom viktiga lärdomar inför samtal med Robert om ett framtida samarbete. Ted skriver 2004-11-03:

Deltog också på ett seminarium där affärsplaner och försäljningsteknik behandlades. Mycket bra föreläsning. Fick tillfälle att fråga och få tips om hur vi bör gå tillväga för att sälja in vår produkt till företag. Lärde mig vikten av "kundorienterad försäljning". Fick även råd om hur jag ska sälja in vår konsultverksamhet, i synnerhet hur jag ska föra samtalet med bl.a. Robert om samarbete. Sälja produkt och sälja konsulttjänster är inte riktigt samma sak. Lämnade föreläsningen med lite mer kött på benen, lite säkrare på hur jag ska leda diskussionen på fredag.

Under hela företagsetableringen har affärsplanen reviderats och förbättrats. David har lagt ner mycket tid på detta dokument och på att kontakta personer som har hjälpt till att göra affärsplanen mer säljande. Att projektet har vunnit sex priser i olika affärsplanstävlingar är ett bevis för den inlärning som pågått och för att affärsplanen hela tiden har

förbättrats. Davids erfarenheter och kunskaper kring utformandet av en affärsplan har förmodligen nått en mycket avancerad nivå.

Något som är intressant är den inläring som äger rum genom kollegorna på VentureLab, och det är tydligt att andra grundare delar med sig av sina erfarenheter när problem uppstår under företagsetableringen. Kollegorna ger feedback på produktrelaterade saker och man utvecklar även idéer tillsammans med dem. I samband med att kollegorna har haft liknande problem som grundarna brottas med kan de dela med sig av sina erfarenheter och kunskaper. Ted skriver under vecka 48, 2004:

Människorna på kontoret har väldigt mycket att ge, något man först upptäcker efter längre diskussioner. Många erfarenheter att ta del av, och lärorikt att ta del av hur andra kämpar med liknande problem.

Även relationen till Robert utvecklas med tiden. Robert och medarbetarna på det företag där han arbetar delar med sig av sina erfarenheter och lärdomar, som de har samlat på sig under sin verksamma tid i teknikparken Ideon. Däremot har inte andra företag på Ideon-området visat denna öppenhet gentemot unga företagare och Ted skriver under vecka 8, 2005:

Yngre företagare (just studenter) är ett ganska sällsynt fenomen på Ideon har vi märkt. Jag har ibland slagits av en viss arrogans hos vissa företag (och anställda) i olika diskussioner. Många företag på Ideon är något gamla och ofta stora, och en följd av detta är just en påtaglig överlägsenhet, som jag märker av när jag exempelvis försöker sälja in det tekniska värdet av vår produkt eller konsulttjänster. Det finns i vissa företag en ovilja att vilja erkänna att man saknar viss kompetens, en dold stolthet som ibland sipprar fram då man hävdar sin egen styrka som liten företagare. Därför är det så roligt att Roberts företag, ett litet bolag med unga medarbetare, gärna vill dela med sig av erfarenheter och lärdomar de har dragit under sin tid på Ideon. Jag kan lätt identifiera mig med dom och de svårigheter de faktiskt fortfarande brottas med. Företaget är ett stabilt bollplank som har gett mig väldigt mycket alltsedan vi lärde känna dem för första gången.

Beträffande finansieringen är mötena med riskkapitalbolag ett sätt att lära sig vad dessa efterfrågar och ta del av deras synpunkter. Genom dessa möten blir grundarna mer förberedda när det gäller att kunna sälja in sig. Ted skriver under vecka 14, 2005:

Vi kommer att uppsöka riskkapitalbolag då vi skall söka finansiering senare, därför är det viktigt att ha mött ett sådant i ett tidigt skede och få ta del av deras synpunkter och frågor, lära oss lite om vad de efterfrågar och hur de tänker så att vi bättre kan förbereda och sälja in oss.

Under tidsperioden i inkubatorn har detta projekt visat både motivation och engagemang under produktutvecklingen, trots den tidspress man har levt under. Det är främst Ted som har arbetat med produktutvecklingen, och nya kunskaper och erfarenheter verkar ha skapats under arbetet med prototypen. Bakgrunden till detta påstående är den nya affärsmöjligheten som uppstod under processen, i form av den mobila version av produkten som utvecklats ur den tidigare prototypen. Den mobila versionen verkar vara ett resultat av erfarenheter och kunskap som erhållits under utvecklingen av den ursprungliga prototypen.

### 5.5.8 Grundarnas beslutsprocesser

Avslutningsvis har grundarna visat att parallella processer har tillämpats under företagsetableringen. Grundarna har inte heller följt någon beslutsprocess stringent, utan har i stället rört sig inom hela området av teman i analysmodellen. I nedanstående figur beskrivs beslutsprocesserna och grundarnas beslut inom dessa.

1. Beslutsprocessen utgörs av den bestämda vägen med prototyputveckling och tidspress. Att utveckla en prototyp innan man kontaktar potentiella kunder är ett beslut som dominerar denna process.
2. Planeringen präglas av grundarnas engagemang och motivation under prototyputvecklingen. Den centrala aktör som stöder grundarna är Robert, och han underlättar deras företagsetablering. Planeringen präglas även av beslutet att ha en klar och tydlig rollfördelning i projektet samt att hålla olika deadlines.
3. En svagt kopplad process pågår parallellt, som går ut på att enbart formulera affärsplanen inför situationer som har stark anknytning till finansiering och marknadsaktiviteter. Affärsplanen är inte en del av grundarnas dagliga arbete, utan utformas inför situationer som affärsplanstävlingar och kontakter med aktörer för att söka riskkapital.
4. Parallellt pågår uppbyggnaden av konsultverksamheten som skall generera intäkter till verksamheten. Att arbeta med diversitet är ett beslut som dominerar denna process.
5. Under företagsetableringen uppnår grundarna nya tekniska kunskaper som leder till nya affärsmöjligheter. Att delta i olika seminarier och träffa personer med erfarenhet av egenföretagande för att utöka sina kunskaper är ett beslut som präglar grundarna under etableringen.

Figur 5.8 Beslutsprocesser under företagsetableringen.

## 5.6 Fall 5: Projekt Orange

### 5.6.1 Beskrivning av grundarens bakgrund, karaktärsdrag och affärsidé

Oskar är 31 år och kommer från Haninge i Stockholm. Han flyttade från Stockholm för att studera i Lund och beskriver sig själv som positiv och glad. Han lägger ner hela sin själ i det han gör och det spelar ingen roll om det är på fritiden, i arbetet eller i skolan. Generellt ägnar Oskar mycket tid åt det han gör och engagerar sig för att det är roligt. Han vill nu satsa helhjärtat på företaget, vilket hade varit svårt utan VentureLab eftersom han då hade behövt betala hyra. Oskar har en magisterexamen i systemvetenskap och även akademiska poäng från civilingenjörs- och civilekonomprogrammet. Han har tidigare arbetat med teknisk installation, konsultarbete med fokus på internet och hemsidor samt varit it-ansvarig på ett företag. Oskar har inte varit egenföretagare tidigare och det har inte heller hans föräldrar.

När Oskar gick en kurs i hur datorer och datorhjälpmedel kan underlätta det dagliga arbetet träffade han John, och efter detta möte skapades Oskars och Johns samarbetsprojekt. Bakgrunden till projektets idé var att Mats, som är Johns far, hade ett behov av att få sina overheadbilder på plats vid presentationer. Vid denna tidpunkt var de två grundarna inte lika inriktade på att satsa på idén. Det var Oskar som tog tag i idén och lade ned både tid och kapital för att utveckla den. Han ansåg att det var en bra tidpunkt för honom att satsa på projektet, eftersom han var klar med studierna.

Projektets affärsidé går ut på att utveckla en produkt för att underlätta hanteringen av filer vid föredrag och presentationer. Produkten gör att föredragshållaren enkelt kan välja den fil som han eller hon vill visa för åhörarna, utan att behöva stänga den aktuella filen och leta reda på den nya. Detta medför att det blir mindre avbrott och att presentationen blir mer professionell. Nedan presenteras rollistan, som tar upp centrala aktörer under företagsetableringen.

## 5.6.2 Rollistan

Oskar är grundaren, som har beskrivits ovan.

John är grundarens samarbetspartner, som hoppar av projektet tidigt under företagsetableringen.

Mats är Johns far och grundaren kommer i kontakt med honom genom John. Efter Johns avhopp från projektet fortsätter Mats att vara ett stöd under hela etableringsprocessen och ger grundaren råd och feedback på utvecklingen av produkten.

I samband med att grundaren försöker finna en lämplig skanner till sin produkt kommer han i kontakt med Per, som arbetar på ett företag i Stockholm som säljer skanners. Per engagerar sig i grundarens projekt och är till stor hjälp när det gäller marknadsföringen av produkten.

## 5.6.3 Etableringsprocessen i korthet

Analysen av grundarens dagböcker baseras på hans företagsetablering i inkubatorn under tidsperioden november 2003 till oktober 2004, och omfattar alltså 12 månader.

I det inledande skedet av företagsetableringen pågår diskussioner mellan de två grundarna om hur mycket tid och resurser som lagts ned på affärsidén. Grundarna försöker skapa ett rättvist kompanjonavtal, och detta blir en svår uppgift. De kan inte finna en gemensam lösning och den kritiska händelsen inträffar att kompanjonskapet bryts. I samband med detta går Oskar ensam vidare i processen med den ursprungliga affärsidén. Däremot förblir Mats, som är den andra grundarens far, ett stöd under hela etableringsprocessen och finns därför hela tiden i bakgrunden. Oskar har en bestämd väg under företagsetableringen, som präglas av beslutet att utveckla en prototyp innan de potentiella kunderna kontaktas. Under utvecklingsarbetet är grundaren motiverad och engagerad, vilket leder till att utvecklingen hela tiden går framåt. Grundaren arbetar även parallellt med olika konsultuppdrag för att kunna generera intäkter till projektet. Uppdragen ger honom även distans till det egna projektet och är dessutom ett sätt att bygga upp projektets legitimitet på. Grundaren lyckas till slut utveckla prototypen så att den kan demonstreras för potentiella kunder. I detta skede ger

kollegorna i inkubatorn betydelsefull feedback på produkten och grundaren beslutar sig för att genomföra de förbättringar de föreslår.

Därmed inträffar den kritiska händelsen att Mats blir den första kunden och han erbjuder sig även att bli återförsäljare av programmet. I samband med att den första licensen installeras tar kontakterna med de potentiella kunderna ordentlig fart. Grundaren anlitar även ett företag som sköter inbokningen av kundbesök. De potentiella kunderna ger samarbetsförslag och den utvecklade produkten fungerar som en dörröppnare i processen. Dessutom utvecklas en ny affärsmöjlighet utifrån huvudprodukten, och en "spin-off-effekt" skapas. Den nya affärsmöjligheten verkar vara ett resultat av de tekniska kunskaper som förvärvats under processen. I figuren nedan visas förändringar och kritiska händelser under företagsetableringen.



Figur 5.9 Förändringar och kritiska händelser under etableringsprocessen.

I nästa avsnitt skildras företagsetableringen utifrån temat "beslutsprocess".

## 5.6.4 Analys av temat beslutsprocess

### 5.6.4.1 Prototyputvecklingens bestämda väg

Grundaren anländer till inkubatorn med en redan klart utstakad väg för själva företagsetableringen. Det centrala målet i beslutsprocessen är att utveckla en prototyp av huvudprodukten, som sedan kan demonstreras för potentiella kunder. Trots att grundarens kompanjon hoppar av processen på ett tidigt stadium, beroende på bristande engagemang, fortsätter grundaren ensam på den bestämda vägen. Dessutom behöver prototypen kompletteras med en lämplig skanner och Oskar försöker därför köpa in den mest fördelaktiga skannern till sin framtida produkt. Det är uppenbart att Oskars beslutsprocess styrs av att det är svårt att

skapa intresse hos de potentiella kunderna utan att ha något att visa upp. Prototyputvecklingen blir därför central och likaså att hålla fast vid att utveckla en produkt under företagsetableringen. Under utvecklingsarbetet är tidspresen uppenbar och det är därför viktigt att försöka göra rätt prioriteringar i verksamheten, för att utvecklingsarbetet inte skall dra ut på tiden. Grundarens förmåga att fokusera på prototypen och att göra rätt prioriteringar under processen leder honom hela tiden framåt. Trots att grundaren är ensam i utvecklingsarbetet lyckas han lösa programmeringsproblemen som uppstår och även detta leder till att prototypen hela tiden utvecklas åt rätt håll.

När demoversionen är färdig att visas upp för intressenter leder detta till att beslutsprocessen börjar öppna upp sig, och en större öppenhet för nya vägar infinner sig. I detta skede kontakter Oskar en grundare till ett framgångsrikt företag i syfte att försöka finna rätt målgrupp för programmet och få råd inför inköpet av skanner. Att grundaren har något att visa upp för denna intressent verkar skapa intresse och engagemang för produkten. Vid detta möte får Oskar reda på att det till en början är bättre att inrikta sig på en mindre målgrupp, eftersom det är svårt och dyrt att nå ut till en större grupp på egen hand. Mötet utmynnar även i kontakter som kan underlätta inköpet av skannern. Att utveckla programmet innan man kontakter potentiella kunder innebär förstås vissa risker. Grundaren visar dock att han är medveten om de risker som är förknippade med produktutvecklingen och svårigheterna med riskkapital i detta skede. Han skriver 2004-03-09:

Det är ganska svårt för företag som utvecklar program att få riskkapital eftersom de flesta kräver någon form av patentskydd för att satsa sina pengar, vilket man kanske kan förstå men det bidrar också till svårigheter för t.ex. mig att få in kapital. Vilket kan leda till en ond cirkel, för om man inte får några pengar utifrån så kan det bli svårt att nå ut med sin produkt och utan att nå ut kan man inte heller marknadsföra produkten då det fattas pengar... Det känns som det största problemet just nu, hur jag ska få ut produkten på marknaden.

Ovanstående dilemma verkar leda till att prototyputvecklingen påskyndas ytterligare, eftersom grundaren vill kunna ta kontakt med potentiella kunder och få ut produkten på marknaden. Genom att följa den bestämda vägen med prototyputvecklingen blir grundaren till slut färdig med produktprototypen. När programmet äntligen börjar bli



klart är detta en stor händelse för grundaren och medför att ett viktigt hinder har passerats under företagsetableringen. Först nu går det att skapa ett intresse för produkten och bygga upp ett nätverk av potentiella kunder. Oskar skriver under vecka 14, 2004:

Den stora framgången denna vecka är att huvudprogrammet kan anses klart, förutom en del buggar som ska fixas. Måste också rensa upp bland koden, men huvudkoden är klar. Börjar se ljuset i tunneln ...  
Känns riktigt bra.

#### 5.6.4.2 Prototypeffekten

När prototypen är utvecklad leder detta till att beslutsprocessen blir ännu mer öppen än tidigare och grundaren får nya intryck när det gäller förbättringar av prototypen. I detta skede vänder han sig till ett projekt som tidigare etablerat sig i inkubatorn, för att få feedback på den utvecklade prototypen. Oskar betonar hur betydelsefull kollegornas feedback är och hur viktigt det är att bolla idéer med andra. Kollegornas feedback medför att målet med att produkten skall vara klar för testning i början av juni flyttas fram till i slutet av juni. Genom denna förskjutning får han möjlighet att göra de nödvändiga förbättringarna på produkten. Oskar skriver under vecka 23, 2004:

Eftersom det har tillkommit ändringar av gränssnittet så medför detta att jag är tvungen att flytta fram detta mål då ändringarna innebär väldigt mycket arbete. Dock är det bara positivt för produkten, då den blir bättre igenom dessa ändringar. Det var tidigare tänkt att produkten skulle vara klar i början av juni.

Man inleder i detta skede även ett samarbete med projektet som tidigare etablerat sig i inkubatorn och detta är en betydelsefull förändring. Det verkar som att grundaren och kollegorna i projektet har uppnått ett stadium där de kan gynnas av ett samarbete genom att slå ihop sina kunskaper och erfarenheter. Detta visar även att grundare som tidigare har etablerat sig i inkubatorn fortsätter att hålla kontakt med andra grundare i inkubatorn, trots att de själva har flyttat ut.

Att grundaren har förbättrat prototypen ytterligare verkar leda honom till den första kunden, och den utvecklade prototypen fungerar som en dörröppnare i processen. Mats (fadern till grundaren som hoppade av kompanjonskapet) blir den första kunden. Denna kritiska händelse innebär att grundaren får en betydelsefull referens och Mats erbjuder

sig dessutom att bli återförsäljare av programmet. Oskar skriver 2004-08-04:

Har installerat den första licensen av produkten. Eventuellt kommer Mats att fungera som återförsäljare av produkten.

#### 5.6.4.3 Samarbetsförslag och nya affärsmöjligheter

Den tidigare bestämda vägen i beslutsprocessen överges helt när grundaren står inför nya vägval i samband med samarbetsförslag från externa intressenter, som tar ordentlig fart i detta skede. Genom att anlita ett företag som sköter inbokningar av kundbesök underlättas försäljningsprocessen. Grundaren ringer även runt själv till potentiella kunder för att undersöka intresset för sin produkt. Genom detta tillvägagångssätt kommer Oskar i kontakt med en potentiell kund som vill testa produkten, och detta kan innebära en stor möjlighet. Oskar skriver 2004-09-14:

Den potentiella kunden är intresserad av att testa min produkt under två veckor på deras mest anlitade talare och om han tycker att det är en bra produkt så ska de gå till samtliga medlemmar med ett erbjudande. De har ca 1 500 medlemmar så det är en jättechans om det fungerar... Blir spännande och se vad detta leder till.

Ett annat exempel på samarbetsförslag är Per, som arbetar på ett företag som säljer skanners och är ansvarig för själva marknadsföringen av den trådlösa skanner som grundaren är på väg att implementera i sin produkt. Genom Pers samarbetsförslag förbättras möjligheterna att marknadsföra produkten. Oskar skriver 2004-09-15:

Per marknadsför den trådlösa skannern som jag håller på att implementera och är intresserad av att hjälpa till med eventuell marknadsföring tillsammans med min produkt. Förhoppningsvis leder detta till att de ställer upp och sprider produkten, eftersom det är en win-win-situation som de tjänar pengar på ju fler licenser jag säljer.

Dessutom leder den utvecklade huvudprodukten till att en ny affärsmöjlighet skapas och denna är en "spin-off-effekt" av huvudprodukten. Den utvecklade standardversionen gör det möjligt att bryta ut den nya affärsmöjligheten, som är en professionell version av produkten. Denna förändring i beslutsprocessen leder till att nya vägar tas, genom att Oskar beslutar sig för att lansera produkten i två versioner. Han skriver under vecka 39, 2004:

Utvecklingsmöjligheterna är relativt stora just nu, detta p.g.a. att produkten antagligen kommer att lanseras i två versioner. En standardversion som innehåller en lite enklare streckkodsskanner och en professionell version som innehåller en trådlös streckkodsskanner.

I nästa avsnitt skildras företagsetableringen utifrån temat ”intressenter/marknad”.

## 5.6.5 Analys av temat intressenter/marknad

### 5.6.5.1 Kompanjonskapet bryts

Centralt under den inledande perioden under företagsetableringen är de diskussioner som pågår mellan de två grundarna och hur de skall gå vidare i etableringsprocessen. Det handlar om att skapa ett rättvist kompanjonavtal, och detta visar sig vara en svår uppgift. Grundarna har olika åsikter om hur mycket tid och resurser som skall läggas ned på att utveckla affärsidén, och detta gör det svårt att komma överens och gå vidare tillsammans i processen. Oskar har lagt ner mer tid på projektet än John, och detta verkar vara den grundläggande orsaken till att grundarna inte kan komma överens. Oskar skriver 2003-11-28:

Det blev fem timmar av intressant och mycket givande diskussion om kompanjonavtalet, men vi hade väl inte helt samma åsikter om alla punkter. Det som är den stora stötestenen för tillfället är hur stor den ersättningen ska vara som jag ska få för det arbete jag har lagt ned fram tills idag. Det handlar om runt 1 000 h fördelade på 18 månader som är nedlagt i tid samt en hel del pengar som redan är investerade. Detta kommer att diskuteras vidare nästa vecka då vi har hunnit smälta den första diskussionen, men vi båda har gott hopp att hitta en lösning som båda är nöjda med.

Det verkar dock vara svårt att uppnå en gemensam lösning för hur grundarna skall gå vidare i sin företagsetablering och uppgörelsen tar alldeles för lång tid. Därmed inträffar den kritiska händelsen att kompanjonskapet bryts och Oskar går vidare ensam i processen. Oskar skriver 2003-12-31:

Vi diskuterade kompanjonavtalet och han anser inte att han kan starta ett företag under de förutsättningar som jag anser, vilket antagligen innebär att vi inte kommer att starta företaget tillsammans utan jag kommer att driva projektet vidare själv. Detta är synd men samtidigt

nödvändigt om jag ska komma vidare eftersom detta har tagit alldeles för lång tid nu.

Johns avhopp från processen medför att Oskar får en hög arbetsbelastning under företagsetableringen. Grundaren ser framtiden som ohållbar när produkten är färdigutvecklad, eftersom det blir svårt att ensam underhålla verksamheten och sälja samtidigt. Behovet av en samarbetspartner blir tydligt redan i detta skede. Under hela etableringsprocessen förblir dock Mats (Johns far) ett stöd för grundaren och finns hela tiden i bakgrunden.

När prototypen börjar bli färdigutvecklad blir personerna i grundarens närhet betydelsefulla, exempelvis kollegorna i inkubatorn, kollegor som flyttat ut från inkubatorn, vännerna och grundarens bror. Kollegorna engagerar sig i prototyputvecklingen och ger feedback på produkten. Oskars bror hjälper till med marknadsföringen av produkten och hans kontakter skapar möjlighet till en reklamplats på tåget Arlanda express i Stockholm. Dessutom förmedlar vänner och kollegor kontakter som kan leda till potentiella kunder, både när det gäller produkten och konsultverksamheten. Kollegorna i inkubatorn ger även råd till Oskar inför kommande konsultuppdrag. Mats, som blir den första kunden, är även en betydelsefull länk till de potentiella kunderna och engagerar sig som återförsäljare av produkten.

#### 5.6.5.2 Affärsrelationsprocessens begynnelse

När grundaren har utvecklat en prototyp som kan demonstreras för potentiella kunder inleds relationerna med marknaden. Detta är en klar förändring vad gäller antalet intressenter, som inträffar i samband med att prototypen börjar bli klar. Därmed är detta en början på en affärsrelationsprocess och kontakterna med de potentiella kunderna. Produkten är i detta skede nästan färdigutvecklad och grundaren vill därför få ut den på marknaden så fort som möjligt. Vid denna tidpunkt anlitar Oskar ett företag som sköter inbokningen av kundbesök. Oskar skriver 2004-09-10:

Kontrollerade hur det går med deras bokningar av möten så att jag kan visa upp min produkt. Som det såg ut nu var det trögt med bokningarna men de hade lyckats boka in två möten i Sthlm (ett den 14/09 och ett den 11/10). De hade också en lista på företag som ville ha information via post.

Grundaren kommer därmed i kontakt med flera potentiella kunder. Dessa kontakter leder till att potentiella samarbetsförslag ges och öppnar även upp för nya affärsmöjligheter i processen. I nästa avsnitt skildras företagsetableringen utifrån temat ”planering”.

### 5.6.6 Analys av temat planering

I företagsetableringens inledningsskede besöker grundaren tillsammans med sin tidigare kompanjon en företagsrådgivare som verkar inom Ideon-området i Lund. Genom dessa samtal får grundarna feedback på sin affärsidé och information om vad som krävs för framtida riskkapital. Marknadsundersökningarna är därför informella och förblir informella även under etableringen. I och med att kompanjonskapet bryts så pass tidigt står Oskar inför utmaningen att klara sig själv under etableringen. Centralt i planeringen är grundarens engagemang och motivation inför utmaningen att utveckla produkten och driva projektet ensam. Det handlar om att ändra bolagsformen från handelsbolag till enskild firma och att sätta sig in i hur denna bolagsform fungerar. Grundaren vill därför registrera bolaget och bli klar med produkten så fort som möjligt, eftersom risken för konkurrens är uppenbar. Oskar skriver 2004-01-14:

Nu är det bara att registrera bolaget så snabbt som möjligt och få färdigt produkten så att jag kan börja sälja ... Risken för konkurrens är uppenbar nu när vi har gått skilda vägar.

#### 5.6.6.1 Den svagt kopplade affärsplanen

En förändring inträffar dock i planeringen inför affärsplanstävlingen Venture Cup och en affärsplan formuleras enbart för denna specifika situation. Bakgrunden till detta påstående baseras på att begreppet ”affärsplan” enbart nämns i Oskars dagböcker i samband med affärsplanstävlingen. Det framgår även att planeringen har dragit ut på tiden i samband med kompanjondiskussionerna och därför finns det inte tillräckligt med tid för att kunna skriva alla delarna i dokumentet. Att grundaren inte hade tillräckligt med tid för att formulera affärsplanen var en anledning till att han inte blev nominerad i tävlingen. Det verkar även vara svårt att formulera detta dokument och grundaren kontaktar därför personer som kan hjälpa honom. Han beslutar sig dock för att delta i tävlingens steg 3 och kontaktar därför en

student för att få hjälp med affärsplanen. Oskar skriver under vecka 12, 2004:

Nya tag kommer att tas till Steg 3 i VentureCup, förhoppningsvis kommer ett samarbete startas med Handelshögskolan i Göteborg och någon student där som jag har haft kontakt med om just detta och som verkar vara intresserad av att hjälpa till med den färdiga affärsplanen.

Grundaren verkar alltså inte styras av affärsplanen i sitt dagliga arbete, utan den formuleras inför specifika situationer som har anknytning till finansiering. Genom att delta i affärsplanstävlingen kan han vinna prispengar som i sin tur kan underlätta företagsetableringen. Grundarens deltagande i tävlingens olika steg leder dock inte fram till något pris under företagsetableringen. Detta kan förmodligen bero på Oskars brist på tid i samband med att kompanjonskapet bröts.

#### 5.6.6.2 Isolerad prototyputveckling och parallella konsultuppdrag

När grundaren är inne i sin prototyputveckling avtar kontakterna med intressenter radikalt och han har mestadels kontakt med personer inom inkubatorn. Grundaren lägger ned mycket tid på prototyputvecklingen och arbetar även på helgerna. Utvecklingsarbetets planering handlar främst om att bli färdig med produkten och få kunder att bli intresserade av den. Grundaren visar även prov på motivation och engagemang under utvecklingsarbetet. Detta medför att prototyputvecklingen hela tiden går framåt under etableringen. Samtidigt är Oskar dock noga med att arbeta parallellt med olika konsultuppdrag. Genom sidoprojekten skapas den första grunden för att bygga upp projektets legitimitet och referenser inför framtiden. De parallella projekten är också ett sätt att generera intäkter till verksamheten under tiden produkten utvecklas. Grundaren visar sig därmed mottaglig för nya möjligheter under processen.

Oskar prioriterar även utvecklingen av sin hemsida, och detta leder till att lanseringen av denna inträffar innan produkten är färdigutvecklad. Genom hemsidan kan projektet synas på internet och skapa intresse. Det oförändrade engagemanget under produktutvecklingen leder slutligen till att grundaren lyckas utveckla produkten inom rimlig tid. Samtidigt som produkten börjar bli färdig tar sidoprojekten ordentlig fart och leder till att kontakterna med potentiella kunder utvidgas. De

parallella projekten skapar även distans till det egna projektet. Oskar skriver 2004-04-21:

Det är skönt att jobba med något annat projekt än sitt eget för en gångs skull. Vilket också gör att man förhoppningsvis hinner få lite distans till sitt projekt, som kan vara svårt att få när man jobbar med samma projekt under en längre tid.

Sidoprojekten underlättar även möjligheten att få in kapital som kan användas till marknadsföringen av produkten. Oskar skriver under vecka 24, 2004:

Om det nya kontraktet går igenom med hemsidan så ser det bra ut, eftersom jag kommer få in kapital som jag kan använda till att marknadsföra min produkt på ett bättre sätt.

Nedan illustreras den lärandeprocess projektet genomgår under företagsetableringen.

### 5.6.7 Lärande under företagsetableringen

Eftersom kompanjonskapet löstes upp leder detta till intressanta erfarenheter och kunskaper i det initiala skedet av företagsetableringen. Det handlar om att föra diskussionerna om kompanjonskapet innan det har gått för lång tid i utvecklandet av produkter. Tack vare dessa diskussioner underlättas etableringsprocessen. Oskar skriver under vecka 51, 2003:

Det är lättare att starta ett företag själv eller så ska man skriva alla avtal innan det går för lång tid i utvecklandet av produkter.

Att grundaren etablerar företaget ensam leder till att han får kunskap om hur viktigt det är att finna en samarbetspartner under processen, som kan hjälpa till med försäljningen och marknadsföringen av produkten. Oskar skriver 2004-02-26:

Det är svårt som en liten programleverantör att lyckas nå ut på en marknad som är väldigt tuff just nu. Viktigt att få en samarbetspartner som kan hjälpa till med försäljning och marknadsföringen.

När prototypen börjar bli färdigutvecklad visar grundaren även att de diskussioner han hade med kollegorna som flyttat ut från inkubatorn ledde till att han kunde se på problemen under prototyputvecklingen

på ett annat sätt. Det är uppenbart att kollegorna i detta skede delar med sig av sina kunskaper och erfarenheter till grundaren. Oskar skriver under vecka 13, 2004:

Att jag saknar någon att bolla idéer med märktes tydligast när jag visade kollegorna programmet och upptäckte delar som jag inte hade tänkt på tidigare. Det är svårt att sitta själv och arbeta då man inte får någon input från någon annan som kanske ser ett problem på ett annat sätt.

Något annat som utmärker grundarens lärande är de nya tekniska kunskaper som utvecklas över tid i samband med prototyputvecklingen. Dessa kunskaper verkar leda till att den nya affärsmöjligheten som bryts ut från huvudprodukten kunde skapas, och att en ”spin-off-effekt” inträffar. I ett uppföljningssamtal berättar Oskar att den spin-off-effekt som utvecklades ur huvudprodukten under processen var ett resultat av nya tekniska kunskaper. Dessutom förklarar han att dessa kunskaper utvecklas hela tiden under etableringsprocessen.

### 5.6.8 Grundarens beslutsprocesser

Avslutningsvis har grundaren visat att parallella processer har tillämpats under företagsetableringen. Om man utgår från analysmodellen har grundaren alltså inte följt en beslutsprocess stringent, utan har i stället rört sig inom hela området av teman i analysmodellen. I nedanstående figur beskrivs beslutsprocesserna och grundarens beslut inom dessa.

1. Beslutsprocessen utgörs av den bestämda vägen med prototyputveckling och tidspress. Att utveckla en prototyp innan man kontaktar potentiella kunder är ett beslut som dominerar denna process.
2. I planeringen präglas grundaren av engagemang och motivation under prototyputvecklingen. Den centrala aktören som stödjer grundaren är Mats och han underlättar företagsetableringen för grundaren. I planeringen präglas grundaren av beslutet att bli färdig med prototypen så fort som möjligt och få kunder att bli intresserade av den.
3. En svagt kopplad process pågår parallellt, som går ut på att enbart formulera affärsplanen inför situationer som har stark anknytning till finansiering. Affärsplanen är inte en del av grundarens dagliga arbete utan utformas för specifika situationer, exempelvis affärsplanstävlingar.
4. Under företagsetableringen arbetar grundaren parallellt med olika konsultuppdrag, som skall generera intäkter till verksamheten och även skapa distans till projektet.
5. Under företagsetableringen uppnår grundaren nya tekniska kunskaper som leder till nya affärsmöjligheter. Att inhämta nya kunskaper och träffa personer med erfarenhet av egenföretagande är ett beslut som präglar grundaren under företagsetableringen.

Figur 5.10 Beslutsprocesser under företagsetableringen.



## 5.7 Fall 6: Projekt Grön

### 5.7.1 Beskrivning av grundarens bakgrund, karaktärsdrag och affärsidé

Peter är 23 år och kommer från Malmö, där han nu åter bor efter att ha bott i Lund under studietiden. Peter beskriver sig själv som en person som vill ta tag i saker så att de inte blir liggande, som är rakt på sak och inte rädd för konflikter. Han är social och pratar mycket, är väldigt envis och ambitiös och betraktar sig själv som en ledartyp. Peter förklarar även att han brukar se till att få saker gjorda och fokuserar på det han gör för tillfället. Han läser på programmet teknisk fysik på Lunds tekniska högskola och har även läst följande fristående kurser: 5 poäng introduktionskurs i psykologi, 5 poäng psykologi, 5 poäng retorik samt 10 poäng webbprogrammering. Peter har arbetat som konsult inom data och it och har även undervisat i dessa ämnen. Han har inte varit egenföretagare tidigare och det har inte heller hans föräldrar.

Idén började växa fram när Peter arbetade som konsult på ett företag, under tidsperioden januari 2001 till december 2003. Under denna period hade Peter utvecklat ett program för att underlätta införandet av miljö- och kvalitetsledningssystem. Själva idén kom från ett uppdrag från en kund inom konsultföretaget. I december 2003 registreras den enskilda firman och denna parallella verksamhet är inriktad på undervisning på yrkesförberedande program, hemsidor, avancerade och komplexa webbsajter samt support vid programutveckling.

I januari 2004 börjar Peter delta i ett projekt som heter ENTER inom Drivhuset vid Malmö högskola. Projektet ger stöd till studenter med affärsidéer. Drivhuset har även ett samarbete med Rotary som går ut på att varje medlem i ENTER ska få en mentor från Rotary. Peters mentor blir Göran och mentorskapet visar sig vara betydelsefullt inför avtalsförhandlingar som skall ge Peter licensrättigheter till sitt program. Parallellt med uppdragen i den enskilda firman börjar han samarbeta med Göran och ett nytt aktiebolag registreras. Det är genom detta samarbete som lanseringen av programmet skall äga rum.

Projektets affärsidé handlar i huvudsak om att utveckla specialanpassade internet- och intranätsystem för medelstora och stora företag. Projektet har utvecklat ett eget system för miljö- och kvalitetsledning. Genom att förflytta dokument och rapporteringsrutiner från pappersform till lättillgängliga dokument och rapporter i nätverket kan företag öka sin effektivitet, eftersom de då slipper lägga tid på administrativa uppgifter och i stället kan ägna sig åt att förbättra kärnverksamheten. Nedan presenteras rollistan som tar upp centrala aktörer under företagsetableringen.

### 5.7.2 Rollistan

Grundaren är Peter, som har beskrivits ovan.

Göran är mentorn som Peter kom i kontakt med via ENTER-projektet inom Drivhuset vid Malmö högskola och tillsammans med honom planerar Peter det framtida aktiebolaget. Genom Göran kommer Peter i kontakt med Marcus, som är länken till extern finansiering och riskkapital till det framtida aktiebolaget. Denna intressent fungerar även som länk till potentiella kunder via sitt kontaktnät.

Genom Göran kommer Peter i kontakt med Elin, som blir ny medlem i det framtida aktiebolaget. Elin har tidigare arbetat i ett företag där Göran varit delägare. Elin är miljörevisor och bidrar med kunskaper och erfarenheter till affärsområdet. Eftersom alla i projektet bidrar med olika kunskaper och erfarenheter kompletterar de olika rollerna i projektet varandra.

John är en barndomsvän till Peter och konsultuppdragen utförs oftast tillsammans med honom.

Fredrik är anställd inom konsultföretaget och via detta företag arbetar han åt ett annat företag som använder Peters första version av programmet. Detta företag har köpt den tidiga versionen av programmet och Fredrik är den som tillämpar det i företaget.

### 5.7.3 Etableringsprocessen i korthet

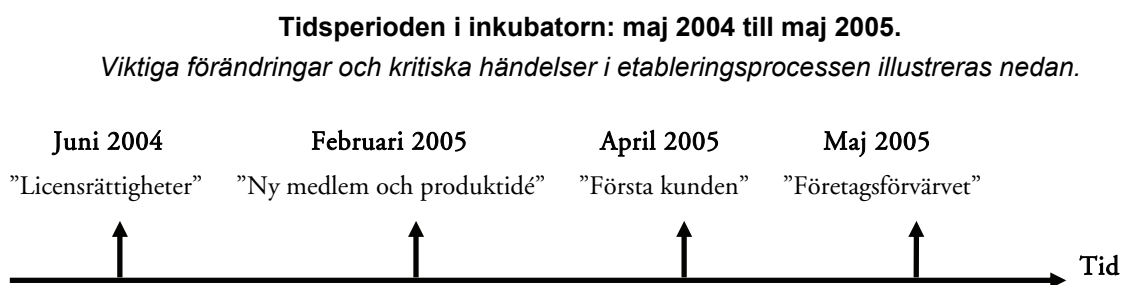
Analysen av Peters dagböcker baseras på hans företagsetablering i inkubatorn under tidsperioden maj 2004 till maj 2005, och omfattar alltså 13 månader.

När Peter påbörjar sin företagsetablering i inkubatorn har han redan utvecklat en prototyp av sitt program, som han kan visa upp för intressenter. Göran (mentorn på Drivhuset vid Malmö högskola) blir intresserad av Peters program och ett samarbete inleds. Det övergripande målet i detta samarbete är att skapa ett framtida aktiebolag kring Peters program. Det största hindret för att kunna gå in på den bestämda vägen mot aktiebolaget är att Peter inte har licensrättigheterna till programmet. Det har utvecklats inom ett konsultföretag där Peter varit anställd, och Peter har dessutom redan en kund som använder den tidiga versionen av programmet.

En tvist inleds därför med konsultföretaget och Göran förmedlar advokathjälp till Peter för att kunna lösa den. Tack vare advokathjälpen inträffar den kritiska händelsen att Peter får licensrättigheterna till programmet, vilket innebär att ett stort hinder har passerats i processen. Licensrättigheterna fungerar som en dörröppnare under företagsetableringen och betydelsefulla förändringar inträffar. Peter beslutar sig för att utveckla en andra version av programmet. Projektet utökas dessutom med Elin som arbetar på ett företag där Göran tidigare varit delägare. Elin är en person med kunskaper och erfarenheter som behövs i aktiebolaget och hennes medlemskap i bolaget beskrivs som en stor framgång.

Samtidigt ändrar Göran och Peter sina mål i verksamheten och bestämmer sig för att utveckla en ny produktidé. Den nya produktidén är en "spin-off-effekt" av huvudprogrammet och den nya affärsmöjligheten skapas genom detta program. Med hjälp av Görans kontaktnät kommer Peter i kontakt med potentiella kunder och detta skapar möjligheter till extern finansiering. Tack vare Görans kontaktnät blir processen att nå den första kunden inte lika lång som den annars skulle ha blivit. Företaget får sin första kund och detta är en kritisk händelse i processen. Samtidigt knyter man kontakter med potentiella delägare i aktiebolaget och den tilltänkta styrelsen. Processen tar också nya vägar då verksamheten beslutar sig för att köpa upp ett företag som

Göran tidigare varit delägare i. Företagsförvärvet innebär att verksamheten tar över ett bolag med ett inarbetat namn, vilket kommer att underlätta kontakterna med de framtida potentiella kunderna. Under hela etableringsprocessen arbetar Peter även parallellt med olika konsultuppdrag tillsammans med barndomsvännen John. Konsultuppdragen ger intäkter till grundaren, i väntan på att aktiebolaget skall ta form. Avslutningsvis visar grundaren under processen att nya tekniska kunskaper utvecklas, som ligger till grund för nya affärsmöjligheter. I figuren nedan visas förändringar och kritiska händelser under företagsetableringen.



Figur 5.11 Förändringar och kritiska händelser under etableringsprocessen.

I nästa avsnitt skildras företagsetableringen utifrån temat "beslutsprocess".

## 5.7.4 Analys av temat beslutsprocess

### 5.7.4.1 Den bestämda vägen mot ett AB

När grundaren inleder sin företagsetablering i inkubatorn har han redan utvecklat en prototyp av programmet som kan visas upp för intressenter. Detta medför att själva utvecklingsprocessen för den tidiga versionen av programmet redan är genomförd när Peter anländer. Grundaren har dock utvecklat programmet inom ett konsultföretag där han tidigare varit anställd och har dessutom redan en kund som använder den tidiga versionen av programmet. Programutvecklingen leder till att Peter försöker ta över licensrättigheterna till programmet från konsultföretaget. Under den inledande tiden i inkubatorn pågår därför en tvist mellan Peter och konsultföretaget.

Göran, som är mentorn från tiden på drivhuset, visar ett stort engagemang när det gäller att få licensrättigheterna till grundarens program. Göran förmedlar advokathjälp till Peter och på så vis underlättas själva processen att få licensrättigheterna. Grundaren har dock en bestämd väg i beslutsprocessen och den innebär att ett aktiebolag skall skapas tillsammans med Göran, med programmet som grund. Lanseringen av programmet skall därmed ske inom det framtida aktiebolaget. Innan man kan uppnå detta övergripande mål måste man emellertid få rättigheterna. Genom advokathjälpen inträffar den kritiska händelsen att Peter äntligen får rättigheterna till programmet. Detta har länge varit ett problem som nu alltså fått sin lösning, och Peter skriver under vecka 24, 2004:

Jag har efter 4 månaders arbete äntligen fått klart avtalet mellan mig och konsultföretaget rörande programmet. Det har varit ett problem länge och nu äntligen har det löst sig.

I samband med licensrättigheterna påbörjas diskussionerna mellan Peter och Göran angående upprättandet av ett konsortieavtal för deras gemensamma samarbete i det kommande aktiebolaget. Peter skriver 2004-08-20:

Pratat med Göran om ett konsortieavtal för närmare samarbete mellan mitt företag och det kommande aktiebolaget.

Att grundaren fått licensrättigheterna till programmet medför att ett betydelsefullt hinder har passerats under företagsetableringen, vilket underlättar Peters överlevnad. Licensrättigheterna fungerar som en dörröppnare under processen, och leder till större öppenhet än tidigare och till nya vägar i beslutsprocessen. Grundaren beslutar sig därför för att utveckla en andra version av programmet och därmed inleds utvecklingsprocessen.

#### 5.7.4.2 Samarbetsförslag och nya affärsmöjligheter

Fredrik är anställd inom konsultföretaget och arbetar genom detta företag åt ett annat företag, som har köpt in Peters tidiga version av programmet. Grundaren har därför redan en kund som använder denna tidiga version. Eftersom Fredrik är användare av programmet på det här företaget vänder sig grundaren till honom för att få kommentarer och feedback på utvecklingen av den andra versionen. Peter tar därmed in

nya intryck, och Fredrik involveras i utvecklingsprocessen. Peter skriver 2004-10-25:

Jag träffade Fredrik för att få en första kommentar och åsikt om utvecklingen av andra versionen av programmet. Anledningen var att jag tycker att jag har kommit tillräckligt långt och att det är viktigt att få reda på åsikter av dem som verkligen använder programmet. Genom att Fredrik blir inblandad så pass tidigt i processen blir det mycket lättare att anpassa och göra ändringar i den versionen som håller på att utvecklas.

På grund av programmets höga pris blir betänketiden för de potentiella kunderna relativt lång och man behöver under tiden skapa intäkter i verksamheten. Detta leder till att nya vägar tas i beslutsprocessen och till att man beslutar sig för att utveckla en ny produktidé. Den nya produktidén är en "spin-off-effekt" av huvudprogrammet, och det utvecklade programmet skapar möjligheter att bryta ut den nya produktidén som baseras på lagbevakning. Genom det nya lagbevakningsprogrammet kan intäkter genereras fortare till verksamheten, eftersom betänketiden för de potentiella kunderna blir kortare än betänketiden för huvudprogrammet. Peter börjar därför utveckla en prototyp av detta program tillsammans med Elin. Peter skriver 2005-02-23:

Annars har jag jobbat väldigt mycket med att ta fram en första prototyp på lagbevakningsprogrammet som jag har utvecklat tillsammans med Elin.

Grundaren diskuterar prototyputvecklingen med Elin och tillsammans vidareutvecklar de prototypen, som hela tiden förbättras tack vare dessa diskussioner. Grundaren beslutar i detta skede att ta kontakt med Fredrik för ett framtida samarbete. När Elin och Peter träffar Fredrik och hans kompanjon blir de sistnämnda intresserade av ett samarbete i form av en provisionsbaserad försäljning av lagbevakningsprogrammet. Peter skriver 2005-03-03:

Jag och Elin träffade Fredrik och hans kompanjon och visade våra idéer om lagbevakning och hörde om det var något som de tyckte var intressant och något de ville samarbeta om. Samarbetet kommer att ske genom att de säljer på en högre provision i utbyte mot att de hjälper till och får systemet på fötter.

Efter lång väntan inträffar till slut den kritiska händelsen att en potentiell kund fattar ett snabbt beslut och blir den första riktiga kunden. Peter skriver 2005-04-08:

Jag och Göran var ute hos företaget som vi träffade för några veckor sedan för att lämna offert. Offerten skrevs på direkt och vi fick vår första kund! :)

Samtidigt som företaget får sin första kund erbjuds Göran att ta över ett företag som han tidigare varit delägare i. Peter, Elin och Göran går därför igenom detta företags balansrapport och resultaträkning för att bedöma dess framtida potential. Man tar därmed nya vägar i beslutsprocessen och fattar det gemensamma beslutet att förvärva detta företag. Man behåller företagsnamnet, eftersom det är så pass inarbetat, vilket underlättar kontakterna med potentiella kunder. Peter skriver 2005-05-11:

Göran bekräftade idag för den gamla styrelsen att vi är intresserade av budet att ta över företaget. Papper och sådant kommer förhoppningsvis att skrivas på fredag den 13 (!) ... :)

I nästa avsnitt skildras företagsetableringen utifrån temat ”intressenter/marknad”.

## 5.7.5 Analys av temat intressenter/marknad

### 5.7.5.1 Affärsrelationsprocessens begynnelse

När grundaren kommer i kontakt med Göran på Drivhuset i Malmö har han en prototyp av programmet som han kan visa upp, vilket leder till att ett intresse kan skapas. På ett uppföljningsmöte med Peter förklarar han att det är svårt att skapa intresse hos potentiella kunder och intressenter utan att ha något att visa upp. Prototypen gör att Göran ser potentialen i programmet och ett samarbete inleds. Under den inledande tiden förmedlar Göran advokathjälp för att kunna lösa konsultföretagskonflikten. Vi får ta del av hur advokathjälpen slutligen leder till att Peter vinner tvisten och får licensrättigheter till programmet. Göran är även en betydelsefull länk till de potentiella kunderna och förmedlar kontakter med dessa. Peter når därför de potentiella kunderna i en snabbare takt än han skulle ha gjort om han inte hade haft tillgång till Görans kontaktnät.

Licensrättigheterna leder även till att man kontaktar Marcus, som är ett ”företagsproffs” och dessutom länken till extern finansiering. Marcus visar sitt intresse för verksamheten och ställer upp ett villkor för den externa finansieringen, nämligen att företaget måste ha ett visst antal kunder. När detta villkor är uppfyllt förmedlas kontakterna med riskkapitalister. Dock visar Peter sin medvetenhet om att han riskerar att förlora kontrollen över projektet om andra investerare träder in och han skriver under vecka 42, 2004:

Hade möte med Marcus som kan ordna extern finansiering om det är något som önskas efter att vissa kriterier är uppfyllda. Enligt Marcus så har projektet väldigt goda utvecklingsmöjligheter eftersom investerare är intresserade av att gå in. Det medför dock en risk eftersom man förlorar kontrollen över projektet.

I samband med att grundaren är inne i utvecklingsprocessen med sin andra version av programmet kontaktas Fredrik, som använder grundarens tidiga version av programmet. Fredrik involveras i utvecklingen och ger betydelsefull feedback. Samtidigt som Peter har utvecklat den andra versionen av programmet påbörjar han diskussioner med personer som kan bli potentiella delägare i aktiebolaget samt bolagets tilltänkta styrelse. Tack vare Görans kontaktnät går denna process relativt snabbt och man finner personer som är intresserade av att bli delägare i bolaget och den tilltänkta styrelsen. Dessutom besöker Peter och Göran flera potentiella kunder och intresset visar sig vara stort bland dessa. En betydelsefull förändring vad gäller antalet intressenter inträffar när Göran och Peter försöker övertala Elin att börja arbeta i aktiebolaget. Vid denna tidpunkt arbetar hon i ett annat företag, där Göran tidigare varit delägare. Göran och Peter lyckas övertala Elin, som blir en ny medlem i bolaget. Det är meningen att Elin skall utveckla den nya produktidén tillsammans med Peter. Peter skriver under vecka 7, 2005:

Vi försöker övertala en jätteduktig tjej, Elin, som för tillfället jobbar på ett av Görans gamla företag. Att få över henne till aktiebolaget hade varit en enorm framgång. Men jag ska träffa henne på tisdag i nästa vecka och får väl då förmodligen veta om hon är intresserad eller inte. I vilket fall så kommer jag och hon att tillsammans utveckla en liten produkt som vi har pratat om som handlar om lagbevakning. Det finns ett sådant intresse nämligen, men det är ingen som har tagit hand om det.



Under hela etableringsprocessen arbetar grundaren även parallellt med olika konsultuppdrag tillsammans med barndomsvännen John. John visar sitt engagemang i dessa uppdrag och förblir ett stöd för grundaren under hela processen. I nästa avsnitt skildras företagsetableringen utifrån temat ”planering”.

## 5.7.6 Analys av temat planering

### 5.7.6.1 Informell affärsplan och marknadsundersökningar

Centralt i planeringen under det inledande skedet av företagsetableringen är grundarens parallella konsultuppdrag i den enskilda firman. Grundaren tillvaratar möjligheter när sådana uppstår och på så vis skapas kontakter med potentiella kunder. Detta är även ett sätt att skapa intäkter till huvudverksamheten under processen och underlättar på så sätt etableringen. Konsultuppdragen genomförs oftast tillsammans med John, en barndomsvän till grundaren, som också har en enskild firma.

Under hela företagsetableringen förblir Peters planering relativt informell och det finns inte heller någon affärsplan som styr det dagliga arbetet. Den enda gången begreppet ”affärsplan” dyker upp i dagboksanteckningarna är i samband med affärsplanstävlingen Venture Cup. Grundaren ställer sig dock tveksam till denna tävling och beslutar sig till slut för att inte delta. På ett uppföljningsmöte förklarar han att han hade börjat formulera sin affärsplan i inledningen av företagsetableringen, men insåg att detta tog för mycket tid från annat i verksamheten. Dessutom fick Göran honom att inse att det var bättre att lägga ner den tiden på att utveckla programmet. Peter förklarar även att det är bra med en affärsplan som beskriver verksamhetens inriktning, men att det är mindre bra att lägga ner för mycket tid på affärsplanen under företagsetableringen.

När det gäller affärsplanen verkar grundaren inte vara beroende av de prispengar som man kan uppnå genom att delta i en affärsplanstävling. Detta kan bero på att grundaren redan har utvecklat en prototyp av sitt program. För de grundare som befinner sig i utvecklingsprocessen av en prototyp kan prispengarna i en affärsplanstävling emellertid underlätta företagsetableringen betydligt. Inte heller genomför grundaren några större marknadsundersökningar. Peters informella tillvägagångssätt

innebär i stället att intresset för programmet undersöks genom de potentiella kunderna, som förmedlas genom Görans kontaktnät. När dessa visar sitt intresse för programmet verkar Peter bli övertygad om att det finns ett behov av denna typ av program på marknaden.

#### 5.7.6.2 Motivation och utvidgade parallella aktiviteter

Peter visar motivation och engagemang under företagsetableringen, genom de olika parallella projekt som han arbetar med i väntan på att det kommande aktiebolaget skall ta form. Planeringen av aktiebolaget innebär att Göran måste avsluta sitt arbete på ett annat företag innan han kan ägna sig åt aktiebolaget på halvtid. Dessutom medför programmets omfattning och höga kostnad att de potentiella kundernas beslut att köpa in programmet drar ut på tiden. Under denna period av väntan utvecklas Peters samarbete med John, och leder till att de beslutar sig för att skapa en gemensam hemsida. Bakgrunden till beslutet är att de tillsammans har en större totalkompetens än var och en för sig. Peter och John slår därför ihop sina två verksamheter, vilket innebär att de kan ta på sig större uppdrag än tidigare. Peter skriver 2004-11-09:

Undervisade för övrigt i Malmö i dag tillsammans med John. Jag och John fortsatte att prata om att slå ihop våra verksamheter när det gäller medieproduktionsbiten. Detta eftersom jag har/kommer att lyfta över applikationsbiten till aktiebolaget. Därför är det betydligt bättre för oss att ut mot kund låtsas vara ett företag med en betydligt bredare kompetens. Vi bestämde att det första vi ska göra är att lägga upp en ny hemsida och detta är planerat till onsdag natt.

Dessutom visar Peter intresse för ett samarbete med två andra grundare i inkubatorn. Peter inser att när hans egen och de två andra grundarnas kompetens slås ihop kan de tillsammans erbjuda mer omfattande tjänster. Detta är ytterligare ett tecken på grundarens förmåga att skapa nya parallella projekt som inbringar intäkter till verksamheten, samtidigt som hans kontaktnät utökas. Också Göran bidrar, genom sina kontakter, till att grundarens konsultverksamhet tar fart, i väntan på att aktiebolaget skall komma igång. Peter lyckas också avsluta sina studier på Lunds tekniska högskola under företagsetableringen, och kan nu ägna sig helt åt sitt engagemang i de parallella verksamheterna. Nedan illustreras den lärandeprocess projektet genomgår under företagsetableringen.

### 5.7.7 Lärande under företagsetableringen

Under etableringsprocessen är det uppenbart att grundaren har fått nya tekniska kunskaper i samband med utvecklingen av programmet. Dessa kunskaper gör det möjligt att bryta ut den nya produktidén ur huvudprodukten. En ”spin-off-effekt” av huvudprodukten kan därmed utvecklas och denna leder fram till den nya affärsmöjligheten i verksamheten. Under processen visar grundaren även prov på sin förmåga att samarbeta med andra och genom dessa samarbeten skapas nya kunskaper och erfarenheter i utvecklingen av huvudprodukten. Att Peter fick genomgå en juridisk process i samband med licensrättigheterna till programmet ledde också till nya kunskaper och erfarenheter beträffande en sådan process. Peter berättar dessutom under ett uppföljningsmöte att han har lärt sig en hel del om juridik under företagsetableringen, just i samband med konsultföretagskonflikten.

### 5.7.8 Grundarens beslutsprocesser

Avslutningsvis har Peter visat att parallella processer har tillämpats under företagsetableringen. Under tidsperioden i inkubatorn har Peter inte följt en beslutsprocess stringent, utan har rört sig inom hela området av teman i analysmodellen. I nedanstående figur beskrivs beslutsprocesserna och grundarens beslut inom dessa.

1. Den bestämda vägen i beslutsprocessen innebär att ett aktiebolag skall bildas tillsammans med mentorn och att licensrättigheterna till programmet skall vinnas. Att få licensrättigheterna och sedan gå den bestämda vägen mot ett aktiebolag är ett beslut som dominerar denna process.
2. Planeringen utgörs av Peters motivation och engagemang när det gäller att tillämpa parallella projekt under företagsetableringen, genom konsultverksamheten. I dessa parallella projekt präglas Peter av beslutet att tillvarata de möjligheter som uppstår under processen. Den intressent som är Peters främsta stöd under processen är Göran, och denna intressent underlättar företagsetableringen betydligt. Även John är en betydelsefull intressent i konsultverksamheten, och han visar sitt engagemang under hela processen.
3. Under företagsetableringen uppnås nya tekniska kunskaper i samband med utvecklingen av programmet, vilka leder till nya affärsmöjligheter. Att samarbeta med andra grundare och inhämta nya kunskaper och erfarenheter är ett beslut som präglar Peter i denna process.

Figur 5.12 Beslutsprocesser under företagsetableringen.

## 5.8 Fall 7: Projekt Brun

### 5.8.1 Beskrivning av grundarnas bakgrund, karaktärsdrag och affärsidé

Dan är 27 år och född i Stockholm, men flyttade ner till Lund för att bedriva sina studier. Dan förklarar att han har fallenhet för teknisk problemlösning, är en analytisk person och har en rimlig tidsuppfattning. Han har en examen från civilingenjörprogrammet teknisk fysik på Lunds tekniska högskola och har även läst 20 poäng psykologi. Dan har arbetat på en konsultfirma med teknisk konsultutbildning till och från under utbildningen samt 1 år på ett telecomföretag. Därefter arbetade Dan under 6 månader på ett företag i Helsingborg, och det var på detta företag han kom i kontakt med de andra två grundarna i projektet. Tillsammans arbetade de i ett team som utvecklade en prototyp för datorspel på internet. Efter detta flyttade Dan till London och arbetade i 6 månader på ett it-företag. Dan hade en enskild firma när han var 23 år och i detta företag sålde han drakar och bräddor för vattensport. Han var verksam i detta företag under två år och kunde på så sätt finansiera sitt eget ”missbruk” av denna sport. I dag är företaget avvecklat och Dan förklarar att det är svårt att arbeta med sin hobby. Dans föräldrar har inte varit egenföretagare, men hans farfar hade en mekanikerverksamhet.

Mats är 28 år och född i Trollhättan, men bor i Lund sedan projektet fick ett kontor på VentureLab. Mats säger sig ha en analytisk förmåga och är en person som tänker igenom saker och ting, är öppen, utåtriktad, ambitiös, envis och bryr sig om andra människor. Han är även en god lyssnare. Mats berättar att hans hobby är datagrafik, men han tror även att det finns pengar att tjäna på projektet vilket påverkar hans engagemang. Mats förklarar dessutom att det råder en kompisanda i projektet och stämningen är alltså inte särskilt professionell. Mats har en civilingenjörsexamen i datateknik från Göteborgs universitet och har även läst följande fristående kurser inom organisation på företagsekonomi: 40 poäng företagsekonomi inom grundutbildningen, 20 poäng fortsättning på företagsekonomi, 15 poäng nationalekonomi, 20 poäng statistik och 40 poäng kognitionsvetenskap.

Mats gjorde sitt examensarbete på ett it-företag under 6 månader och har även arbetat på ett företag i Helsingborg under två och ett halvt år. Det var på detta företag som han träffade de andra grundarna när de utvecklade en prototyp av ett spel för internet. Mats har varit egenföretagare tidigare och startade detta företag för tre år sedan tillsammans med sin bror. Företaget var inriktat på reklam och design. I dag är han passiv ägare i detta företag som drivs vidare av brodern. Mats mor har varit egenföretagare och denna verksamhet var inriktad på pappersvaror och gratulationskort. Mats berättar att alla i familjen hjälptes åt i företaget.

Tomas är 27 år och född i Lund, där han fortfarande är bofast. Tomas säger att han har en analytisk förmåga, är envis, självsäker, konstnärlig och bra på att teckna. Han är också något enkelspårig och fokuserar därför helt på det han gör. Han har även lätt för att säga vad han tycker och kan därför uppfattas som rakt på sak och burdus. Tomas förklarar att han har ett passionerat intresse för bilsport och menar att detta är en fördel, då det tekniska intresset motiverar honom. Tomas läser på civilingenjörprogrammet maskinteknik på Lunds tekniska högskola och har även läst följande fristående kurser: 5 poäng etik och teknik och 5 poäng engelska. Tomas har i två år arbetat på samma företag i Helsingborg som de andra två grundarna i projektet. Han startade 1995 en enskild firma som ägnade sig åt hans hobby, nämligen gokartbilar. Verksamheten var inriktad på gokartrelaterade varor, men i dag är denna firma passiv. Tomas far är egenföretagare inom handel- och grossistverksamhet och hans bror har nyligen startat ett konsultföretag. Tomas berättar att han ger sitt stöd till brodern i denna verksamhet.

Idén till projektet kom för cirka ett år sedan, då de tre grundarna arbetade på samma företag i Helsingborg. I detta företag utvecklade de tillsammans en prototyp av ett datorspel för internet. Grundarna berättar att de inte kunde påverka så mycket organisatoriskt i detta företag, vilket medförde att det var svårt att påverka organisationen långsiktigt. De förklarar att personerna som arbetade på detta företag inte var intresserade av att lyssna på deras idéer och inte heller av teknisk kunskap. Under själva utvecklingen av dataspellet diskuterade grundarna sinsemellan vad de skulle göra när spelet var färdigutvecklat. Det slutade med att Dan flyttade till London för att arbeta på ett it-

företag, medan Mats och Tomas beslutade sig för att säga upp sig och starta ett eget företag.

Mats och Tomas börjar vid denna tidpunkt spinna vidare på sina erfarenheter av bilspel, som de tidigare har arbetat med. Tillsammans diskuterar de sig fram till idén att försöka skapa en prototyp av en bilsimulator, ett spel där användaren kör en tävlingsbil. Mats och Tomas tar kontakt med Dan i London, eftersom de tidigare har arbetat med honom. Dan har dessutom goda tekniska kunskaper och är lätt att samarbeta med. Mats åker därför över till London för att övertala Dan att delta i projektet. Dan berättar att han kände att detta var en chans han inte kunde missa och han beslutar sig därför för att delta i projektet. Platsen på VentureLab löser kontorsproblemet. Tidigare har grundarna varit tvungna att arbeta hemma hos någon. De berättar att de blev glada över beskedet om platsen i inkubatorn och att de även såg det som en prestationsgrej att få komma in där.

Projektets affärsidé går ut på att sälja ett egenutvecklat datorspel till privatpersoner. Spelet, som säljs som en prenumerationstjänst, ger kunden möjlighet att tävla mot andra över internet och ger tillgång till ett kontinuerligt växande, gratis spelinhåll som laddas ner till kundens dator. Spelidén är en racingsimulator, det vill säga ett spel där användaren kör en tävlingsbil. Man har ett starkt fokus på realism i spelet och på tävlingsmoment där användaren kan mäta sin skicklighet mot sina motståndare. Försäljningen av spelet skall ske globalt med hjälp av internet, direkt till slutkonsument. Nedan presenteras rollistan, som tar upp centrala aktörer under företagsetableringen.

### 5.8.2 Rollistan

Grundarna är Dan, Mats och Tomas, som har beskrivits ovan.

Fabian är en grundare i inkubatorn som engagerar sig och ger råd till projektet under företagsetableringen.

Mats familj hjälper till när problem uppstår i projektet och ger sitt stöd under hela processen.

Eva och Fanny är vänner till Mats och fungerar som bollplank under företagsetableringen.

Genom en grundare i inkubatorn förmedlas kontakten till Tommy, som engagerar sig i grundarnas parallella sidospår som utvecklas under processen. Tommy hjälper även till med att utforma en affärsplan för sidospåret och är dessutom länken till kontakterna med riskkapitalister. När Tommy avbryter sitt engagemang med sidospåret för en fast anställning förmedlar han kontakten med Sten, som tar över sidospåret under en kort period.

Carl och Dave är spelintresserade intressenter som bidrar med komponenter till grundarnas spel. Grundarna kom i kontakt med dessa intressenter genom så kallade internetforum för spelintresserade.

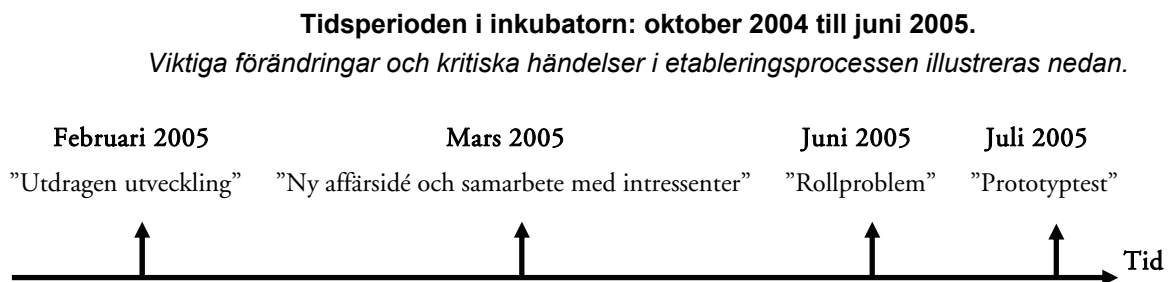
### 5.8.3 Etableringsprocessen i korthet

Analysen av de tre grundarnas dagböcker baseras på deras företagsetablering i inkubatorn under tidsperioden oktober 2004 till september 2005, och omfattar alltså 12 månader.

När grundarna anländer till inkubatorn är deras mål att utveckla en prototyp av spelet, som sedan kan visas upp för potentiella kunder. Spelet som grundarna utvecklar har en hög teknologisk nivå som kräver en klar rollfördelning under utvecklingsarbetet. Eftersom grundarna inte har rätt ut sina roller är rollerna i projektet överlappande, vilket leder till den kritiska händelsen att prototyputvecklingen drar ut på tiden. I samband med detta blir projektets planering ännu mer formell än tidigare och tvåveckorsplanen införs. Den strukturerade planeringen leder till att tekniken bakom huvudprodukten utvecklas och ger utrymme för en ny affärsidé. Därmed skapas en ”spin-off-effekt” av huvudprodukten och grundarna beslutar sig för att testa det parallella sidospåret, för att försöka få in kapital till verksamheten. Samtidigt leder teknikutvecklingen av spelet till den kritiska händelsen att grundarna lyckas skapa kontakter med spelintresserade intressenter på olika internetforum. De spelintresserade intressenterna engagerar sig i projektet och bidrar med komponenter till spelet.

Att driva det parallella sidospåret påverkar arbetet med huvudprodukten och det är även svårt att finna rätt samarbetspartner till det parallella projektet. Grundarna fattar därför beslutet att lägga sin ”spin-off” på is och i stället helt fokusera på huvudprodukten. Tiden går och det blir även svårt att hålla de deadlines som ställts upp, vilket

leder till att grundarna hela tiden halkar efter i tidsplanen. Problemet med att grundarna inte har rätt ut sina roller återkommer under processen. Rollfördelningen är fortfarande oklar och grundarna inför därför morgonmöten samt arbetsscheman för att kunna effektivisera samarbetet. Den formella planeringen leder till att grundarna lyckas utveckla en version av spelet som kan testas av potentiella kunder. De potentiella kundernas feedback och åsikter om spelet medför att spelet förbättras och blir roligare att spela. När grundarna lämnar inkubatorn har de ännu inte fått sin första kund och det centrala målet är spelutveckling inför en publik lansering. Dessutom påbörjar två av grundarna universitetsstudier parallellt med spelutvecklingen. I figuren nedan visas förändringar och kritiska händelser under företagsetableringen.



Figur 5.13 Förändringar och kritiska händelser under etableringsprocessen.

I nästa avsnitt skildras företagsetableringen utifrån temat "beslutsprocess".

## 5.8.4 Analys av temat beslutsprocess

### 5.8.4.1 Divergerade mål

I inledningen av företagsetableringen har grundarna ett tydligt mål. Detta innebär att en prototyp av spelet skall utvecklas och att man skall försöka få ut spelet på marknaden så snabbt som möjligt. Att grundarna fokuserar på att utveckla en prototyp beror på att det är viktigt att ha något att visa upp för potentiella kunder. Något som är påtagligt i det inledande skedet är att grundarna inte har någon planering för hur prototyputvecklingen skall läggas upp under tidsperioden i inkubatorn. Det blir därför svårt att komma igång med utvecklingsarbetet i snabb takt och att följa den bestämda vägen i beslutsprocessen, vilken präglas



av att utveckla en prototyp. Grundarna har svårt med disciplinen och med att arbeta effektivt i projektet, beroende på att de ännu inte har rätt ut sina roller. Man kan därför säga att rollerna är överlappande, det vill säga att rollerna liknar varandra. Eftersom man inte är överens om vad som skall åstadkommas under tiden i inkubatorn präglas projektets beslutsprocess av divergerade mål bland grundarna. Beroende på den initiala situationen är grundarnas beslutsprocess inte knuten till flexibla mål.

I inledningskedet vill grundarna finansiera projektet med egna medel, men denna ambition förändras för en kort period då grundarna ger sig in i en finansieringsrunda. Anledningen till detta är att det finns möjligheter att erhålla riskkapital genom en organisation som förmedlats genom VentureLab. Dan skriver under vecka 43, 2004:

Nja ... Vi har börjat prata mer om möjligheten att ta in ägarpengar. Tidigare har vi siktat helt på att egenfinansiera åtminstone första utvecklingssteget, och att våra första kunder ska finansiera resten. Nu ser vi att det kanske inte är omöjligt att få tag på riskkapital och har börjat överväga hur det skulle kunna förändra våra mål och medel.

Organisationen ordnar så att grundarna kan lägga fram sin affärsidé för några riskkapitalister och de måste därför förbereda en presentation. Detta tar tid och utvecklingsarbetet störs även av olika möten inför presentationen. Dagarna tycks springa i väg och en oro infinner sig för att denna utsvävning bromsar upp utvecklingen av prototypen. När grundarna slutligen presenterar sin affärsidé för ett tiotal riskkapitalister går det inte så bra och det är svårt att skapa intresse för produkten. Grundarna får däremot feedback på sin presentation av riskkapitalisterna, och i denna framgår svårigheten med att få någon som inte har samma inblick i den marknad som grundarna vänder sig till att satsa pengar på ett sådant projekt.

Finansieringsrundan leder till att grundarna går tillbaka till ambitionen att finansiera projektet med egna medel. Grundarna beslutar sig för att fokusera på att få ut produkten på marknaden så fort som möjligt och marknadsacceptans blir det viktigaste målet. I detta skede blir dessutom projektets planering mer formell än tidigare. Detta beror på tvåveckorsplanen, som man inför för att kunna effektivisera utvecklingsarbetet med prototypen som har dragit ut på tiden. Att

planeringen blir mer formell i detta skede verkar vara en konsekvens av grundarnas inledande divergerade mål i beslutsprocessen.

#### 5.8.4.2 En ny affärsidé utvecklas

Tiden går och grundarnas fokusering på prototyputvecklingen leder till att tekniken bakom produkten utvecklas. Teknikutvecklingen leder i sin tur till en större öppenhet än tidigare för nya affärsidéer, trots att prototypen ännu inte är färdigutvecklad, och som ett resultat av denna utveckling leds grundarna in på nya vägar i beslutsprocessen. Tillsammans med Fabian, som är en kollega i inkubatorn, diskuterar man fram en ny affärsidé som utvecklats från huvudprodukten. Mats skriver 2005-03-24:

Kom in lite sent i en diskussion mellan Fabian, Dan och Tomas om ett nytt koncept och en idé om en företagsstart som skulle baseras på den teknologi vi utvecklat under de senaste månaderna. Fabian hade någon bekant som kanske kunde vara intresserad av att försöka skaffa in riskkapital och det hela lät så pass intressant att vi mer eller mindre beslutade på studs att vi skulle ge det ett försök.

Målen för kärnverksamheten ligger fast, men grundarna ser samtidigt nya affärsmöjligheter i samband med den ”spin-off-effekt” som skapats med hjälp av huvudprodukten. Grundarnas beslut att testa den nya affärsidén gör att de försöker finna en person som kan driva det parallella sidospåret. Sidospåret är dessutom ett sätt för grundarna att få in kapital till verksamheten. Mats skriver under vecka 13, 2005:

Vi har fullt upp med vårt nuvarande huvudspår, men när en ny idé dök upp som mycket väl kan vara bärkraftig så beslöt vi att leta upp någon med lite annan kompetens än den vi besitter som kan utforska det spåret vidare.

Tack vare en kollega i inkubatorn kommer projektet i kontakt med Tommy. Tommy har finansieringserfarenheter och hjälper därför projektet med att försöka få riskkapital till sidospåret. När Tommy får ett anställningserbjudande lämnar han dock projektet och rekommenderar Sten som sin ersättare. Sten blir emellertid inte heller långvarig, då även han erbjuds en anställning på ett företag. Dessutom ställer Sten orimliga krav på ägande i det planerade bolaget för den nya affärsidén. Grundarnas utveckling av sidospåret parallellt med utvecklingen av huvudprodukten medför även att tidsschemat blir ännu

mer pressat än tidigare. Risken att hamna på två stolar är överhängande och det egna kapitalet börjar ta slut. Dan skriver under vecka 19, 2005:

En uppenbar risk är väl att vi hamnar på två stolar här nu. För huvudspåret är nog helt klart frågan om vi ska hålla hela vägen in i mål eller om vi bara kommer halvvägs ... Det är en hel del kvar att koda ihop helt enkelt och ganska begränsad tid kvar tills vi svälter ihjäl.

Grundarna beslutar sig därför för att i detta skede lägga den nya affärsidén på is, och återigen enbart fokusera på utvecklingen av huvudprodukten. Detta leder till att beslutsprocessen på nytt går mot en större slutenhet och följer den bestämda vägen med prototyputveckling av huvudprodukten. Dessutom blir projektets planering ännu mer formell än tidigare under denna period, i samband med att man inför arbetsscheman för att påskynda utvecklingsarbetet ytterligare.

#### 5.8.4.3 Prototyptest med potentiella kunder

Att grundarna fokuserar på huvudprodukten leder fram till att spelet når ett stadium då det kan testas av potentiella kunder. Till en början låter grundarna vänner och kollegorna i inkubatorn testa spelet och ge feedback. I samband med att man når denna fas i utvecklingen blir beslutsprocessen mer öppen än tidigare och man tar in nya intryck. Det handlar om att göra spelet bättre med hjälp av de potentiella kundernas feedback och åsikter. Grundarnas främsta potentiella kunder är spelintresserade intressenter på olika internetforum. Grundarna skickar därför iväg en version av sitt spel till denna målgrupp och deras reaktioner på spelet blir en betydelsefull del i utvecklingen. Mats skriver 2005-07-29:

Dessa initiala testare kommer att vara av mycket stor betydelse för hur projektet framskrider. Förhoppningsvis så får vi ordentlig feedback på allt som behöver fixas för att vi skall kunna ta betalt för spelet så småningom och idéer om vad som hade varit skoj att få med i produkten i framtiden.

Det är därmed viktigt för grundarna att de potentiella kunderna känner sig delaktiga i utvecklingen av spelet. Med hjälp av feedbacken från de potentiella kunderna kan man både göra spelet roligare att spela och göra uppdateringar för att förbättra det. Tomas skriver under vecka 32:

Jag blir mer och mer positiv ju längre testet håller på. Vi har fixat en hel del buggar och fysiken börjar bli bättre, vilket gör det roligare att spela. Och snart kommer vi in med nya uppdateringar som kommer att göra spelet ännu bättre. Att jag redan nu tycker det börjar bli roligt att spela tycker jag bådar gott.

Däremot drar spelets publika lansering ut på tiden och när grundarna lämnar inkubatorn i september har de ännu inte fått sin första kund. De har i detta skede arbetat med prototyputvecklingen i cirka 12 månader och det som gäller nu är att få spelet färdigt så att det kan lanseras. Under denna period påbörjar dessutom Dan och Mats universitetsstudier parallellt med spelutvecklingen i projektet. Detta är ett tecken på den osäkerhet inför framtiden som råder i projektet, med tanke på att den första kunden fortfarande inte har vunnits efter cirka 12 månader av produktutveckling. Målen förändras i detta skede och vad som händer närmast verkar ligga utanför grundarnas makt. Mats skriver under vecka 36:

Just nu så är jag nog mest glad över att vi ser ut att bli klara så jag bryr mig inte lika mycket om vad som händer efteråt. Nu är det mest att avsluta det sista vi håller på med och vänta och se vad våra kunder tycker. Tror det är för att vi jobbat så länge nu utan någon direkt respons från kunderna och att vi nu närmar oss ett skede där mycket av det som kommer att hända ligger utanför vår makt.

I nästa avsnitt skildras företagsetableringen utifrån temat ”intressenter/marknad”.

### 5.8.5 Analys av temat intressenter/marknad

Möjligheten att få riskkapital till projektet medför att grundarna inleder sin företagsetablering med att träffa riskkapitalister och presentera sin affärsidé för dem. Det visar sig att grundarna befinner sig i ett alltför tidigt stadium av företagsetableringen för att investerarna skall kunna bedöma deras framtida potential. Grundarna lämnar därför sina kontakter med denna typ av intressenter. Beroende på den bestämda vägen med prototyputvecklingen finns intressenterna mestadels inom projektet och den närmaste kretsen. Under hela företagsetableringen är Mats bror och far ett stöd och hjälper till när problem uppstår. Brodern har grafiska kunskaper och erfarenheter och utformar därför projektets grafiska profil samt dess tryckmaterial. Fadern beskrivs som en person

med stor erfarenhet och han kan därför ge goda råd till Mats under företagsetableringen.

Eva och Fanny är som tidigare nämnts två vänner till Mats och de engagerar sig i projektet under hela företagsetableringen. Vännerna fungerar som bollplank och Mats lyfter fram dem som ovärderliga. Vännernas stöd tycks vara viktigt och de visar att de tror på projektets potential och framtid. Grundarna vänder sig även till Fabian, som är en grundare i inkubatorn, för att diskutera företagsetableringen. Under hela etableringsfasen fungerar Fabian även som ett bollplank i projektet, och han delar med sig av sina erfarenheter till grundarna.

När grundarna har arbetat några månader med prototyputvecklingen leder den teknologi man utvecklat till betydelsefulla förändringar vad gäller antalet intressenter. I samband med teknikutvecklingen lyckas grundarna förverkliga sin grundläggande idé, som går ut på att utveckla prototypen tillsammans med spelintresserade intressenter på internetforum. Carl och Dave är två exempel på spelintresserade intressenter som engagerar sig i grundarnas utveckling av spelet och bidrar med komponenter. Dessutom leder teknikutvecklingen av huvudprodukten till den nya affärsidén, som är en spin-off-effekt av huvudprodukten. Detta sidospår medför att grundarna behöver en samarbetspartner som kan driva sidospåret, samtidigt som man inom projektet fortsätter utvecklingsarbetet med huvudprodukten. Tommy är en potentiell samarbetspartner, som kan hjälpa grundarna med att utforma en affärsplan och även fungera som en länk till riskkapital för sidospåret. Tomas skriver 2005-03-30:

Vi hade ett möte med Tommy. Vi har diskuterat lite om nya företagsidéer, och ett spår är att använda vår teknologi som vi utvecklat nu under ett halvår till att göra gratis spel som är finansierade av reklam. Vi har dock inte tid att jobba så mycket med det själva, utan behöver någon för att arbeta fram en affärsplan och sen locka riskkapitalister. Så vi behöver en samarbetspartner. Tommy verkade vara intresserad av idén.

Sakta men säkert rinner dock intresset för det parallella sidospåret ut i sanden, eftersom både Tommy och hans ersättare Sten får anställningserbjudanden. Det är även svårt att attrahera riskkapital till ”spin-off-effekten” av huvudprodukten, och det parallella sidospåret

läggs på is. I nästa avsnitt skildras företagsetableringen utifrån temat ”planering”.

### 5.8.6 Analys av temat planering

I företagsetableringens inledningsskede är planeringen i projektet flytande. Grundarna har inga tydliga roller, varför man kan säga att rollerna är överlappande. Grundarnas tekniska kunskaper beskrivs som goda, men det är även betydelsefullt att skapa ett gott samarbete och motivation under prototyputvecklingen. Detta beskrivs som något av en utmaning. Dan skriver under vecka 46, 2004:

Min syn på riskerna är nog ungefär desamma som för ett par veckor sedan. Jag tror fortfarande att den största utmaningen för oss kommer vara att motivera och organisera oss till ett konstruktivt samarbete i utvecklingen.

Grundarna sätter därmed upp en deadline som sträcker sig sex månader framåt, och i april skall prototypen vara utvecklad. Grundarnas fokusering på att utveckla en prototyp av spelet innebär att intressenterna mestadels finns inom projektet, och grundarna är därmed relativt isolerade från externa intressenter i detta skede. När det gäller grundarnas marknadsundersökningar är dessa relativt informella. Det handlar mest om att undersöka de forum på internet där man diskuterar den typ av spel som grundarna utvecklar, för att se vad som verkar vara på gång.

#### 5.8.6.1 Formell planering och möjligheter passerar

Tiden går och tidspresen under utvecklingsarbetet är uppenbar. En betydelsefull förändring inträffar i grundarnas planering, som börjar bli mer formell än tidigare. De försöker fokusera på vad som skall göras nu i stället för att bara tänka på vart de vill komma om sex månader eller ett år. Detta beslut leder till att parallella aktiviteter undviks i projektet och till att man låter möjligheter passera när de uppstår under processen. Grundarna undviker frestelsen när de blir erbjudna ett konsultuppdrag av en vän och fokuserar på sitt huvudspår för att se om detta bär eller inte. Däremot är man öppen för konsultuppdrag i framtiden. Mats skriver 2004-11-29:

En kollega från ett tidigare jobb kom med en förfrågan om ett konsultjobb som kanske tyvärr inte låg direkt inom vårt kompetensområde. Vi har dock bestämt att vi skall undvika sådana frestelser för tillfället och fokusera på vårt huvudspår så att vi ser om det bär eller inte. Fast läget kan ju ändra sig, och det är bra med kontakter som håller ögonen öppna för alternativa uppdrag också.

Under det fokuserade utvecklingsarbetet finns hela tiden familjemedlemmar, vänner, tidigare arbetskamrater och kollegorna i inkubatorn i bakgrunden. Dessa intressenter kommer ofta med förslag och idéer till projektet och deras stöd verkar vara viktigt för grundarna. Eftersom de ägnar så mycket tid åt projektet känns det bra när också någon annan bryr sig. En före detta arbetskamrat till Dan vill dessutom bli den första kunden. Dan skriver 2005-01-13:

En före detta arbetskamrat från London hörde av sig. Han erbjöd sig att bli vår första kund, så på sätt och vis kanske man kan säga att kontakten ledde till vår "first sale". :-)

Däremot medför prototyputvecklingen att allting tar längre tid än grundarna hade tänkt sig. Detta i sin tur leder till att grundarna börjar halka efter i sitt tidsschema, enligt vilket en prototyp skall vara klar i april. Dessutom vill personer i deras närhet gärna se en prototyp av spelet och det verkar svårt att hålla tidsplanen. Att grundarna halkar efter i tidsschemat är en kritisk händelse, som leder till interna diskussioner för att kunna hålla stämningen uppe i projektet. Dan skriver 2005-02-24:

Internt har vi diskuterat lite om arbetsformerna och stämningen. Framför allt hur vi alla ska kunna bidra till att hålla stämningen uppe trots långa arbetspass och tidspress. Vi kom överens om att det är något vi behöver bli bättre på, men kom inte så långt i det praktiska.

#### 5.8.6.2 Tvåveckorsplanen införs och intressenter engageras

De interna diskussionerna leder till att man i planeringen provar på nya formella former för att kunna arbeta effektivare med prototyputvecklingen. Genom att införa tvåveckorsplanen skapas en större överblick över projektet. Det innebär att man varannan vecka tar fram en plan för de kommande två veckorna. Grundarna har dock svårt att följa planen och det som man inte hunnit med skjuts upp till nästa tvåveckorsperiod. Grundarna beslutar sig därför för att sänka

ambitionsnivån med prototypen av spelet, snarare än att flytta sin deadline. Däremot behåller man tvåveckorsplanen och den deadline som innebär att prototypen skall var färdig i april. Dan skriver 2005-03-04:

Internt gick vi igenom vad som behöver göras fram till släppet i slutet på april. Ganska mastigt schema ... :-) Fram till nu har vi kört två veckor i taget och när vi inte hunnit med en planering har vi bara skjutit den till nästa. På så sätt har det funkat mer som ett slags TODO-lista än en riktig planering för man har aldrig behövt inse att den framtida planeringen påverkas av hur man håller den nuvarande planen. Nu har vi bytt strategi och försöker se "botten" på projektet och dela upp allt jobb som är kvar mellan oss. Det känns bra, det är ju först nu som man kan få lite överblick. Allmänt känns det rätt svårt att hinna med allt som vi hade tänkt oss att få med, men vi bestämde oss för att snarare skära i ambitionsnivån än flytta deadline.

Tillämpningen av tvåveckorsplanen samt den sänkta ambitionsnivån i projektet verkar ge resultat i prototyputvecklingen och en betydelsefull förändring inträffar i utvecklingsarbetet med spelet. Att kunna bygga upp spelet tillsammans med intressenter på så kallade internetforum för spelintresserade är en grundläggande idé som grundarna har. Tomas lyckas knyta flera kontakter med intressenter på sådana forum och detta leder till en kritisk händelse i projektet. Grundarna kommer i kontakt med Carl och Dave, som visar sitt intresse för grundarnas spel och därför bidrar med komponenter. Tomas skriver 2005-03-23:

Carl och Dave, som är medlemmar i en intressentgrupp, har gått med på att låta oss använda en av deras banor för intern testning. Det är en stor lättnad att de var så lätta att övertyga. Det var en mycket betydelsefull händelse. Då hela vårt koncept bygger på att intressenter ska göra innehållet till vårt spel. Då känns det skönt att de är intresserade av vad vi håller på med.

### 5.8.6.3 Den svagt kopplade affärsplanen

Grundarnas planering kan beskrivas som omväxlande och under processen provar de på nya sätt för att kunna effektivisera utvecklingsarbetet, när deras deadlines inte går att hålla. I dagboksanteckningarna är det uppenbart att grundarna inte följer någon affärsplan, trots att de under vissa perioder arbetar under strukturerade former. Däremot nämns begreppet "affärsplan" enbart i dagböckerna i samband med finansieringsmöjligheter. När grundarna



skall försöka attrahera riskkapital till sitt parallella sidospår av huvudprodukten anlitas Tommy för att hjälpa dem med formuleringen av affärsplanen. Dessutom formuleras en affärsplan för kärnverksamheten i samband med grundarnas ansökan om starta-eget-bidrag. Det är alltså inför dessa specifika situationer som affärsplanen formuleras, och den är därför inte en del av grundarnas dagliga arbete.

På ett uppföljningsmöte förklarar grundarna att affärsplanen utformades enbart inför deras ansökan om starta-eget-bidrag och inför möjligheten att få riskkapital. Grundarna förklarar även att de är bra på produktutveckling, men sämre på att skriva affärsplaner och knyta kontakter med riskkapitalister. Tommy har både erfarenheter av att skriva affärsplaner och kontakter med riskkapitalister. Därmed stärks slutsatsen att affärsplanen utformas för specifika situationer med anknytning till finansiering. Däremot får inte grundarna starta-eget-bidraget och anledningen är att personer med invandrarbakgrund har förtur.

#### 5.8.6.4 Rollproblemen

När grundarna beslutar sig för att lägga sidospåret på is har utvecklingsarbetet med huvudprodukten halkat efter. Detta medför att det blir svårt att hålla den deadline som är satt till april och denna flyttas nu fram till juni. Att grundarna inte lyckas hålla sina deadlines sänker motivationen i prototyputvecklingen och de inblandade har inte heller rätt ut vilka roller de skall spela i projektet. Detta leder till att man för interna diskussioner för att kunna lösa rollproblemen. Dan skriver 2005-06-15:

Vi hade vår första hyfsat öppenhjärtiga diskussion internt i företaget på länge ... Sånt där känsligt snack om roller och vad man vill ha ut av det här. Vi har helt klart en svacka motivationsmässigt, och det beror nog delvis på att vi har haft det ganska motigt rent tekniskt på sistone, men också till stor del på att vi inte har rätt ut det här med vilka roller vi ska spela.

På ett uppföljningsmöte med grundarna förklarar de att alla i gruppen är jämlika och att det med andra ord inte finns någon hierarki bland dem. Grundarna försökte lösa rollfördelningen i projektet under inledningen av företagsetableringen men lyckades inte fullt ut, och nu har dessa problem återvänt. Dessutom beskriver de projektet som

komplext, eftersom det drivs på en mycket hög teknisk nivå. Grundarna säger även att de andra projekten i inkubatorn utvecklar produkter som tar kortare tid att utveckla jämfört med deras, vilket medför att de kan ta sig ut på marknaden mycket snabbare.

Det är uppenbart att problemet med rollfördelningen har kommit i kapp grundarna, eftersom man inte löste det i inledningen av företagsetableringen. Att grundarnas roller överlappar varandra kan förklaras genom att de är för lika varandra. Dessutom verkar projektets teknologiska nivå kräva en tydlig rollfördelning för att utvecklingsarbetet skall kunna gå framåt. Detta leder till att grundarnas planering blir ännu mer formell än tidigare.

#### 5.8.6.5 Morgonmöten och arbetsscheman

Prototyputvecklingen drar ut på tiden ytterligare och den deadline som var satt till juni flyttas nu fram till september. Att utvecklingen drar ut på tiden sänker motivationen i projektet ytterligare, och effektivare samarbetsformer måste nu införas för att man skall kunna hålla sina deadlines. I samband med detta beslutar grundarna att införa morgonmöten varje dag, där man skall dra upp riktlinjer för vad som skall hända med spelprojektet under den allra närmaste tiden. Mats skriver under vecka 29, 2005:

Vi har haft svårt att organisera oss ordentligt den senaste tiden och jag kände att det var dags att vi gjorde ett ordentligt uppryck på alla fronter och bestämde därför att vi skulle ha ett möte där vi gick igenom allt som var kvar att göra. Jag ville också att vi verkligen skulle sitta ner tills vi var klara med detta och inte fortsätta med utvecklingen halvvägs som vi gjort så många gånger förut.

Planeringen blir därmed ännu mer formell än tidigare för att projektet skall kunna arbeta effektivare. Dessutom leder den formella planeringen till att man upprättar arbetsscheman och även inför planeringsdagar i projektet. Grundarna hoppas att den förändrade samarbetsformen skall hjälpa dem att hålla sin nya deadline, som nu är satt till september. Grundarnas schemaläggning ger effekt i processen och tack var denna lyckas de ta fram en version av prototypen som kan testas av de potentiella kunderna på olika internetforum.

I samband med att grundarna flyttar ut från inkubatorn diskuterar de projektets framtid och valet av bolagsform. De kommer fram till att en ekonomisk förening är den bolagsform som är mest gynnsam. De kommer dessutom fram till att de skall upprätta ett kompanjonavtal för att undvika framtida tvister. Dan skriver 2005-09-05:

Internt hade vi ett långt morgonmöte och diskuterade framtiden. Alla känner sig nog lite pressade just nu av stämningen och att det inte går så fort framåt som vi hade hoppats ... Vi kom överens om att försöka få ihop ett kompanjonavtal så att vi vet var vi har varandra om vi skulle hamna i en trist situation i framtiden.

Nedan illustreras den lärandeprocess projektet genomgår under företagsetableringen.

### 5.8.7 Lärande under företagsetableringen

Under företagsetableringen tar grundarna till sig nya kunskaper genom de händelser som inträffar under etableringen. När grundarna genomför sin tidiga presentation för riskkapitalisterna visar sig detta vara en lärorik upplevelse. Dan skriver 2004-11-09:

Vi har varit i Malmö och presenterat vår affärsidé för ett tiotal riskkapitalister. Tyvärr gick väl inte presentationen så bra som den hade kunnat gå, och jag tror inte att vi har väckt nåt större intresse men det var en lärorik upplevelse. Jag tror att det huvudsakligen kommer bidra till att vår nästa presentation i ett liknande sammanhang blir bättre.

När Tomas är på ett föredrag på ett frukostmöte inom Ideon-området får han nya kunskaper om försäljning av teknik. Tomas skriver 2004-12-17:

Var på frukostmöte på Ideon. Det hölls ett föredrag om försäljning av teknik. Det är alltid intressant att höra om andras erfarenheter så att man inte behöver upprepa andras misstag utan kan ta vara på det som gått bra.

Mats visar att han tar in nya kunskaper i utvecklingsmetodik genom ett samtal med en grundare i inkubatorn. Dessa diskussioner leder till reflektioner över projektets egen metodik. Mats skriver 2005-01-21:

En grundare i inkubatorn och jag diskuterade utvecklingsmetodik, bughantering, testfall och annat mjukvaruutvecklingsrelaterat.

Intressant att få lite insyn i hur andra hanterar och ser på mjukvaruutveckling, även om det inte finns något direkt som man kan börja använda själv så är reflektion över ens egen metodik bra.

Mats tar även till sig nya kunskaper om vilka problem som kan uppstå när ett projekt består av vänner och hur man skall hantera rollfördelningen i sådana projekt. Han skriver 2005-05-10:

Var och lyssnade på en intressant presentation av två grundare, något som VentureLab ordnat nere i AF-borgen. Pratade efteråt med båda grundarna om allt möjligt rörande uppstart av företag. Blev en del intressanta reflektioner över hur man hanterar anställning och anställda som kommer in i ett företag som består av några kompisar. Vilka roller man måste ta och vilka problem man kan stöta på. Lärorikt!

Med tanke på den höga teknologiska nivån på grundarnas huvudprodukt och det faktum att de hela tiden halkar efter i tidsplanen drar man intressanta lärdomar av utvecklingsprocessen. Grundarna beskriver på ett uppföljningsmöte att de kunde ha startat med ett mindre projekt som krävde en utvecklingstid på cirka 3 månader. Därefter hade de kunnat testa marknaden med detta projekt, för att se om det fanns något potentiellt intresse. Grundarna förklarar att spelprojektet som de nu har arbetat med i 12 månader är för komplicerat och svårt att genomföra utan tydliga roller. Ett så pass komplicerat projekt kräver planering och arbetsfördelning. Grundarna beskriver även problemet med att man inte startade projektet med tydliga roller och att det har krävt en hel del energi att finna dessa roller. Lärdomar de har dragit är alltså att de skulle ha börjat med en enklare produkt som kunde ge dem en känsla för utvecklingsarbete. Efter att ha utvecklat den mindre produkten skulle grundarna ha utvärderat vad som gick bra och vad som gick dåligt, och först därefter skulle de ha börjat utveckla den större produkten, med erfarenheterna från den mindre i bagaget.

Mot denna bakgrund verkar utvecklingen av den nya affärsidén, som utgör en "spin-off-effekt" av huvudprodukten, vara ett resultat av nya tekniska kunskaper och erfarenheter som man har uppnått under etableringsprocessen.

### 5.8.8 Grundarnas beslutsprocesser

Avslutningsvis har grundarna visat att parallella processer har tillämpats under företagsetableringen. Grundarna har även rört sig inom hela området av teman i analysmodellen under etableringen. I nedanstående figur beskrivs beslutsprocesserna och grundarnas beslut inom dessa.

1. Beslutsprocessen utgörs av grundarnas divergerade mål. Det blir svårt att följa den bestämda vägen med prototyputvecklingen och tidspressen som grundarna arbetar under. Att utveckla en prototyp innan man kontaktar potentiella kunder är ett beslut som dominerar processen.
2. Planeringen är inledningsvis flytande under prototyputvecklingen. Grundarna har inga tydliga roller, utan rollerna överlappar varandra. Projektet inleds därför med samarbetsutmaningar. Tidspressen påverkar planeringen i projektet och man bestämmer sig därför för att införa formell planering, för att kunna effektivisera spelutvecklingen. Familjemedlemmar, vänner, tidigare arbetskamrater och kollegorna i inkubatorn engagerar sig i projektet.
3. En svagt kopplad process pågår parallellt som går ut på att enbart formulera affärsplanen inför situationer som har stark anknytning till finansiering. Affärsplanen är inte en del av grundarnas dagliga arbete, utan utformas när man skall söka riskkapital eller ansöka om starta-egget-bidrag.
4. Under etableringen får man nya tekniska kunskaper i prototyputvecklingen, som leder till nya affärsmöjligheter. Att delta i olika seminarier och träffa personer med erfarenhet av egenföretagande för att utöka kunskaperna är ett beslut som präglar grundarna under etableringen.

Figur 5.14 Beslutsprocesser under företagsetableringen.

## 5.9 Fall 8: Projekt Lila

### 5.9.1 Beskrivning av grundarnas bakgrund, karaktärsdrag och affärsidé

Hampus är 25 år och född i Stockholm. Han flyttade till Lund för att studera och bor fortfarande kvar. Han beskriver sig själv som öppen och glad. Han har svårt att bli sur, är entusiastisk, har lätt för att bli intresserad av olika saker och tycker att det är roligt att prova på nya saker. Hampus kastar sig gärna in i okända situationer och berättar att han prioriterar sociala kontakter och försöker vara en god vän och ha bra sociala relationer med alla han umgås med. Han förklarar även att han är lite av en teknisk filosof, som tycker att det är kul att tänka på olika idéer. Hampus läser på civilingenjörprogrammet datateknik på Lunds tekniska högskola och har även läst följande fristående kurser: 20 poäng nationalekonomi, 20 poäng företagsekonomi, 10 poäng statistik och 10 poäng juridik. Hampus har i sex månader arbetat som försäljare

inom datorsystem och i ett och ett halvt år som mjukvaruutvecklare på ett företag. Hampus har inte varit egenföretagare tidigare, men hans far har eget företag och arbetar som it-konsult, vilket även hans syster gör.

Alex är 25 år och kommer från Burlöv i Skåne. Under en period bodde han i Stockholm och startade upp ett företag där, men flyttade sedan till Lund för att läsa konstvetenskap. Alex beskriver sig själv som kreativ och öppen. Han tycker att alla har rätt att ha vilka åsikter de vill, och tycker även om människor som är olika. Alex tycker dessutom om att skapa saker, och ägnar sig åt att skriva och måla. Han tycker om att få saker gjorda och gillar när det händer mycket. Alex är civilekonom inom organisation och ledarskap och har dessutom läst 15 poäng konstvetenskap. Han saknar arbetslivserfarenhet.

När Alex var 18 år startade han tillsammans med två vänner ett företag i Stockholm som gav ut en tidning på internet. Företaget blev störst i Sverige inom detta område och riskkapitalister gick in med pengar. Alex blev vid denna tidpunkt inkallad för att göra lumpen och därefter kom it-kraschen. Efter lumpen beslutade sig Alex för att lämna företaget och det var i samband med detta han flyttade till Lund för att läsa konstvetenskap. När Alex var 21 år startade han en enskild firma som var inriktad på att måla och sälja egen konst, frilansjournalistik för en tidning i Skåne och deltagande i olika it-projekt som handlade om att utveckla och underhålla hemsidor. Alex förklarar att detta kan vara ett sätt att försörja sig på innan den andra verksamheten har kommit igång och han har därför kvar sidoverksamheten. Hans föräldrar har inte varit egenföretagare.

Idén till projektet började ta form när Alex skrev en uppsats på Lunds universitet tillsammans med Marcus. Uppsatsen behandlade ett ämne som var affärsmässigt relevant för det kommande projektet, även om den inte var en direkt förberedelse inför projektet. Uppsatsens slutsatser skulle visa sig påverka hur projektet genomfördes på flera plan. Efter uppsatsen fick man idén att försöka lösa specifika affärsproblem inom ett noga utvalt affärsområde genom att skapa tekniska produkter. Alex tog upp idén med Marcus under sommaren 2004. Marcus fick dock en fast anställning, vilket innebar slutet för hans engagemang i projektet. Alex berättar att han hade funderat på att starta ett företag redan under sin utbildning och var allmänt intresserad av affärsområdet. Han hade även tidigare arbetat inom affärsområdet, om än inte kommersiellt.

Under sommaren 2004 fick Alex en plats på VentureLab och började skriva olika versioner av affärsplanen och vidareutveckla sina idéer. Efter sommaren tog Alex kontakt med Hampus, som han tidigare hade arbetat med på en förening inom Lunds universitet. Alex berättar att det var roligt att spåna teknik med Hampus eftersom de förstod varandra bra. Tillsammans utvecklade de idéer för hur de skulle kunna sälja teknikprodukter. I dessa diskussioner arbetade de sig slutligen fram till de specifika produkterna inom affärsområdet. Verksamheten är i dag ett handelsbolag, men det finns planer på att ombilda det till ett aktiebolag.

Projektets affärsidé går ut på att leverera lösningar inom informationslagring till företag samt att skapa sig ett varumärke i branschen som förknippas med informationslagring. Det första steget för projektet är att lansera en fysisk produkt för att etablera varumärket. Denna produkt syftar till att sprida projektets varumärke och även till att finansiera kommande produkter. Projektets stora målsättning är att bli helhetsleverantör inom informationslagring. Nedan presenteras rollistan, som tar upp centrala aktörer under företagsetableringen.

### 5.9.2 Rollistan

Grundarna är Hampus och Alex, som har beskrivits ovan.

Grundarna får hjälp av Sam med att upprätta avtal med utländska leverantörer och han ger även synpunkter på grundarnas affärsidé. Grundarna kom i kontakt med Sam genom en gammal bekant till Hampus, och Sam är denna bekants pappa.

Elof arbetar med rådgivning till nystartade företag inom Ideon-området i Lund och hjälper grundarna med utformningen av deras affärsplan och även med finansieringsfrågor. Han underlättar även grundarnas kontakter med en bank och gör det därmed enklare att ansöka om lån hos denna bank. Grundarna kom i kontakt med Elof genom VentureLab.

Dennis är en praktikant som grundarna fått kontakt med genom AMS. Dennis blir kortvarig i projektet och lämnar grundarna för ett arbete med högre lön.

Göte har varit VD och områdeschef på ett par större svenska internationella företag och är far till en av Alex vänner. Det är genom vänner som Alex kommer i kontakt med Göte och han blir något av en mentor i projektet. Grundarna får hjälp av Göte när problem uppstår och han delar med sig av sina erfarenheter som affärsman.

Josefin hjälper grundarna under en period med att göra informationen till grundarnas produkter mer lättbegriplig för personer som inte har datorvana. Josefin är en barndomsvän till Alex och hon har i detta skede avslutat sin utbildning till personal- och administrationsvetare.

Nedanstående personer hjälper grundarna sporadiskt under företagsetableringen, med programmeringen och tekniska frågor kring utvecklingen av teknikprodukten.

Martin är en kurskamrat till Hampus från Lunds tekniska högskola.

Benny är en lumparkompis till Alex.

Fred är en vän till Hampus.

Dan blir under processens gång projektets försäljningschef. Grundarna träffade Dan i inkubatorn, när han var engagerad som säljare i ett projekt som etablerade sig där. Dan är 29 år och hans utbildningsbakgrund kan beskrivas som brokig. Han har läst på civilingenjörsprogrammet, kurser i ekonomi, diverse säljutbildningar och en officersutbildning. Dan har även varit säljare på flera företag.

Nils är 27 år och en motiverad säljare i projektet. Han är civilingenjör i industriell ekonomi, och även civilekonom. Han har arbetat som konsult inom informations- och affärssystem under ett par års tid. Nu är han egenföretagare och hjälper företag med ekonomiprocessen. Under sommaren 2005 arbetar Nils sporadiskt med försäljningen i projektet och är även kvar i projektet under hösten. Grundarna kom i kontakt med Nils genom en annons på VentureLabs hemsida.

Både Hampus familj och Alex familj har en central roll under hela företagsetableringen och ger sitt stöd till projektet.



### 5.9.3 Etableringsprocessen i korthet

Analysen av de två grundarnas dagböcker baseras på deras företagsetablering i inkubatorn under tidsperioden oktober 2004 till september 2005, och omfattar alltså 12 månader.

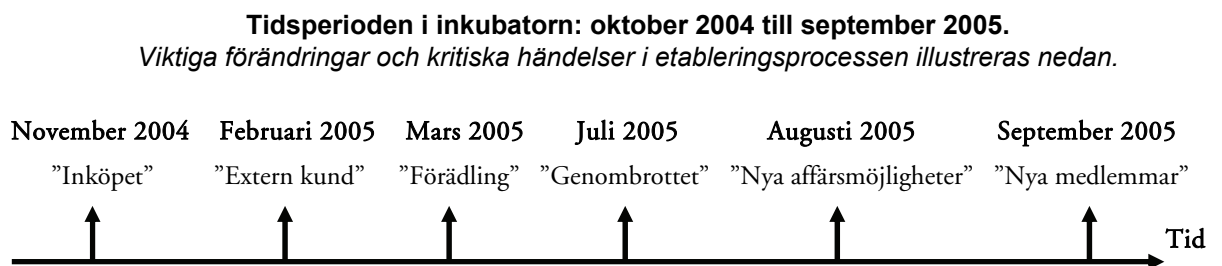
När grundarna anländer till inkubatorn präglas de av beslutet att köpa in en teknikprodukt som används för informationslagring direkt från en utländsk leverantör. Grundarna har däremot en framtida produkt i åtanke vid detta skede av företagsetableringen och denna produkt är relaterad till den inköpta teknikprodukten. Det är meningen att den inköpta teknikprodukten skall generera intäkter till denna initiala idé. När grundarna vinner en affärsplanstävling blir prispengarna startskottet för verksamheten, och investeras direkt för att köpa in teknikprodukten från en kinesisk leverantör.

När grundarna har tagit emot den första beställningen av teknikprodukten blir familjemedlemmar, vänner och kollegorna i inkubatorn länken till de potentiella kunderna. Dessa intressenter köper grundarnas produkter och ger även betydelsefull feedback på dem. Den importerade teknikprodukten fungerar som en dörröppnare i etableringsprocessen och processen att skapa kontakter med externa potentiella kunder går undan. Grundarna ringer runt till potentiella kunder och pratar även med alla de känner om sina produkter. Detta leder fram till den kritiska händelsen att de får sin första externa kund och försäljningsprocessen tar sedan ordentlig fart.

I samband med den snabba försäljningsprocessen börjar grundarna se potentialen i den importerade teknikprodukten och beslutar sig därför för att förädla teknikproduktens mjukvara från grunden. Förädlingsprocessen av mjukvaran pågår dock parallellt med grundarnas övriga aktiviteter i verksamheten. Betydelsefullt i grundarnas försäljningsprocess är den feedback de får från kunderna. Produktutvecklingen sker därför alltid tillsammans med kunden och detta är en grundläggande produktutvecklingsfilosofi i projektet.

En mjukvaruplattform utvecklas och denna kritiska händelse medför att grundarna i ännu högre utsträckning kan skraddarsy sina produkter efter kundens behov. Grundarna kallar därför mjukvaruplattformen för ”utvecklingsgenombrottet”, och detta leder till att man tar nya vägar i

beslutsprocessen. Grundarna kan nu utveckla mjukvaran som de vill, i samråd med kunden, och utvecklingsmöjligheterna är enorma. Målen förändras i detta skede och grundarna beslutar sig för att lägga den initiala idén med den relaterade teknikprodukten på is. I stället satsar de på mjukvaran till teknikprodukten, och utvecklingsgenombrottet fungerar som en andra dörröppnare under företagsetableringen. Mjukvaruplattformen öppnar upp för två nya produktidéer i samråd med kunden och leder till nya affärsmöjligheter. De två nya produktidéerna baseras på ytterligare funktioner i teknikprodukten och blir därför "spin-off-effekter" av denna produkt. Utvecklingsgenombrottet medför därmed att dessa "spin-offer" blir genomförbara. Samtidigt börjar det växa fram en säljorganisation och behovet av säljare uppstår. Dan, som är en erfaren säljare, engagerar sig i projektet och blir dess försäljningschef. Grundarna kommer även i kontakt med Nils, som tillsammans med Dan anställs i projektet för att ta hand om försäljningen. I figuren nedan visas förändringar och kritiska händelser under företagsetableringen.



Figur 5.15 Förändringar och kritiska händelser under etableringsprocessen.

I nästa avsnitt skildras företagsetableringen utifrån temat "beslutsprocess".

## 5.9.4 Analys av temat beslutsprocess

### 5.9.4.1 Den bestämda inköpsvägen

Grundarna har klart för sig redan från början hur projektet skall utvecklas under företagsetableringen. Den bestämda vägen i beslutsprocessen går ut på att direkt från leverantör köpa in en teknikprodukt som används för informationslagring och består av en hårdvarudel och en mjukvarubas. Genom denna produkt sprids projektets varumärke samtidigt som man genererar intäkter inför en

framtida produkt som grundarna har i åtanke i detta skede. Denna initiala idé är en teknikrelaterad produkt till den inköpta teknikprodukten, som dock kräver en stor initial investering. Det generella mål som styr grundarna under etableringen är finansiell framgång med projektet.

Det blir i inledningsskedet viktigt att finna den rätta utländska leverantören som tillverkar teknikprodukten och grundarna söker runt på internet. De hittar till slut en leverantör i Kina som tillverkar en produkt som är snarlik den som de vill bli återförsäljare av. Det kinesiska företaget är ett dotterföretag till ett amerikanskt Silicon Valley-företag. Genom att köpa upp denna produkt kommer grundarna ut på marknaden snabbare, men de behöver mer kapital i projektet för att kunna beställa den första leveransen. Att köpa in en färdig produkt medför förstås risker och Hampus visar att han är medveten om detta. Han skriver under vecka 42, 2004:

Riskerna är många. Vi kanske inte kommer ut på marknaden (stor risk), vi kanske inte får in kapital (stor risk), vi kanske inte lyckas få bli återförsäljare (medelstor risk), vi kanske misslyckas med att utveckla produkten. (mindre risk).

Marknaden för denna typ av produkt rör sig snabbt och andra företag börjar komma med liknande produkter. Tidspressen är uppenbar och det handlar om att snabbt komma ut på denna marknad genom en effektiv marknadsföring. Detta påskyndar grundarnas inköp av produkter och sökande av kapital. Prispengarna som grundarna tagit emot i sin första affärsplanstävling skapar möjlighet att beställa en första leverans av teknikprodukten. Grundarna frågar även Sam om han tycker att de skall beställa hem produkter från Kina. Hampus skriver 2004-11-26:

Sam svarade på vår fråga och ansåg att vi skulle "köra så det ryker". Vi kommer därför att beställa hem teknikprodukten så fort som möjligt och börja sälja. Förhoppningsvis får vi mycket salt under julruschen och bokslutstiderna.

Därmed fattar man beslutet att beställa hem den första ordern av teknikprodukten från den kinesiska leverantören. Samtidigt pågår förhandlingar med banken om möjligheten till en checkkredit på

50 000 kronor. Grundarna blir slutligen beviljade denna checkkredit hos banken.

#### 5.9.4.2 Effekten av de importerade produkterna

När grundarna får hem den första leveransen av teknikprodukten blir både familjemedlemmar, vänner och kollegorna i inkubatorn en betydelsefull länk till de större potentiella kunderna. Hampus syster är konsult på ett stort revisionsföretag och köper den första teknikprodukten av grundarna. Genom systemen kommer grundarna i kontakt med potentiella kunder på revisionsföretaget. Kollegorna i inkubatorn och vännerna både ger feedback på grundarnas produkter och köper produkter av dem. Därmed har grundarna fått sina första referenskunder, som leder dem till de större potentiella kunderna. Processen att nå de större potentiella kunderna går snabbt och grundarna har nu något konkret att visa upp för dem. Att grundarna kan visa upp en konkret produkt verkar påskynda försäljningsprocessen betydligt. Dessutom har den inre kretsen köpt produkter av grundarna och detta bidrar nog en hel del till att man kan nå de externa intressenterna.

Eftersom allt går snabbt på marknaden för denna typ av produkt vill grundarna nu komma ut med den så fort som möjligt. Tidspressen är uppenbar och att få igång försäljningen är ett centralt mål som präglar grundarna i deras målinriktade säljbeteende under denna period. Projektets hemsida är dessutom färdigutvecklad och försäljningen underlättas genom denna. I detta skede präglas grundarna fortfarande av beslutet använda intäkterna från teknikprodukterna till utvecklingen av den relaterade teknikprodukten. Hampus skriver under vecka 4, 2005:

Den här veckan går företaget in i en helt ny fas. Vi kommer att börja sälja. Det innebär att våra mål kommer vara att kontakta så mycket kunder som möjligt nu i början och försöka pitcha in vårt varumärke hos dem. Lyckas vi sälja våra produkter tillräckligt snabbt kommer vi fortsätta att satsa på det för att få in kapital till vårt nästa steg som är att få vår relaterade teknikprodukt i sjön. (Mjukvaran som är det egentliga projektet.)

Effekten av det målinriktade säljbeteendet verkar leda till att projektet passerar ett hinder under etableringsprocessen, vilket underlättar dess

överlevnad. Den importerade teknikprodukten fungerar som en dörröppnare under processen och leder till ökad försäljning och nya affärsmöjligheter. Grundarna lyckas komma i kontakt med flera externa intressenter och potentiella kunder. Därmed inträffar den kritiska händelsen att man får sin första externa kund. Hampus lyckas genom direktförsäljning sälja den första teknikprodukten till en kund som han bara slog upp i telefonkatalogen. Dessutom beslutar sig kunden för att testa teknikprodukten en kort period för att senare köpa in fler produkter om han är nöjd med dess funktioner. Hampus skriver 2005-02-03:

En stor dag! Den första teknikprodukten har i dag blivit såld genom direktförsäljning. Jag ringde upp en it-ansvarig person på Advokatbyrån. Han hade inte hunnit titta på informationen jag hade skickat men ville ändå köpa vår produkt så att han kunde testa den.

Försäljningen kommer igång, och det är både den inre kretsen och externa intressenter som köper grundarnas produkter. Dessutom blir revisionsföretaget som Hampus syster arbetar på en varaktig kund till grundarna, vilket också skapar framtida möjligheter för dem eftersom verksamheten är så omfattande. Denna kund vill dessutom testa produkten för att den skall kunna förbättras ytterligare. Feedbacken från kunderna är en betydelsefull del i grundarnas försäljningsprocess och skapar en större öppenhet i beslutsprocessen än tidigare. Denna öppenhet leder till att man tar nya vägar i beslutsprocessen och till nya affärsmöjligheter.

#### 5.9.4.3 Försäljning och nya affärsmöjligheter

I samband med att försäljningen kommer igång beslutar grundarna att öka sin checkkredit på banken till 100 000 kronor. Detta kapital behövs för att kunna köpa in ytterligare teknikprodukter från den kinesiska leverantören. Dock måste grundarna gemensamt betala ytterligare 40 000 kronor ur egen ficka för att kunna beställa dessa produkter. De får bland annat hjälp från familjemedlemmar med kapital för att kunna köpa in produkterna. Samtidigt har grundarna varit i kontakt med ett företag angående en ansökan om riskkapital. Det visar sig att detta företag krävde en 10-procentig ägarandel i projektet för en insats på 100 000 kronor. Grundarna vänder sig till Hampus pappa som tycker att ägarandelen är för stor för denna insats och de beslutar sig därför för att avvakta med riskkapital i detta skede.

Revisionsföretaget visar sitt intresse för grundarnas produkter och utökar sina beställningar. Denna kund medför att det finns en trygghet i företaget och att projektet nu kan växa med en viss säkerhet. Dessutom är grundarna intresserade av kundernas feedback på produkterna och om produkterna kan förbättras genom kundernas önskemål. Inom projektet är man därför noga med att ringa upp sina kunder och fråga hur det går med produkterna. Att ändra produkterna tillsammans med kunden är ett centralt beslut som präglar grundarnas försäljningsprocess. Därmed är kunden hela tiden med i utvecklingsprocessen av teknikprodukterna. Genom kundernas feedback tar grundarna in nya intryck i beslutsprocessen, vilket medför att produkten kan ändras efter kundens önskemål.

Vid denna tidpunkt fattar grundarna även beslutet att försöka förädla teknikproduktens mjukvara från grunden, i syfte att kunna skapa bättre funktioner efter kundernas önskemål. I detta skede har grundarna lärt sig vad kunderna har för behov och önskemål. Det handlar om att skapa en mjukvaruplattform som innebär att grundarna kan skraddarsy produkten ännu bättre efter kundernas behov. Man tar därmed nya vägar i beslutsprocessen och grundarna börjar se potentialen hos teknikprodukten. De tror även att utvecklingen av mjukvaran kommer att göra dem marknadsledande inom detta affärsområde och konkurrenssituationen verkar fortfarande vara svag. Målen förändras i verksamheten och Alex skriver under vecka 11, 2005:

Vi har i så fall snarare höjt målen, teknikprodukten kommer att ha en större potential i sin nya utformning (med ny mjukvara). Jag tror att teknikprodukten kan slå våra säljmål.

Förädlingsprocessen av mjukvaran löper dock parallellt med den pågående försäljningsprocessen och det parallella projektet är något som grundarna står fast vid under företagsetableringen. Utvecklingen av mjukvaran leder till slut fram till en ny mjukvaruplattform och denna kritiska händelse medför att grundarna kan skraddarsy produkterna ännu bättre efter kundernas behov. Man känner stor glädje över denna utveckling och grundarna kallar mjukvaruplattformen för ett "utvecklingsgenombrott". Benny, som hjälper grundarna med programmeringen, lyfts fram och hans delaktighet är betydelsefull för utvecklingsgenombrottet. Dessutom har grundarna lyckats komma i

kontakt med en ny stor potentiell kund. Hampus skriver under vecka 27, 2005:

Benny gjorde ett genombrott med mjukvaran. Nu kan det bli en helt egen. Hurra! Vi har haft ett kundmöte med en kund. Mycket lovande. Diskussioner ska fortsätta i september. Nya möjligheter med affärsutveckling i och med Bennys genombrott och kundens intresse. Vi kan ha mer mjukvara och få en mer avancerad produkt.

En betydelsefull förändring inträffar i beslutsprocessen i samband med utvecklingsgenombrottet och man tar nya vägar i processen. Den initiala idén, som gick ut på att teknikprodukten skulle generera intäkter till den relaterade teknikprodukten, läggs på is. Det framgår även att den relaterade teknikprodukten kräver ett alltför stort initialt kapital. Grundarna ser nu enorma potentialer i teknikprodukten som de nu har utvecklat en egen mjukvaruplattform till. Målen förändras återigen i projektet och Hampus skriver under vecka 31, 2005:

Utvecklingsmöjligheterna är enorma! Vi kan utveckla mjukvara som vi vill och det finns inte mycket begränsningar. Mer fokus på teknikprodukten och vi lägger den relaterade teknikprodukten på is. Detta betyder att jag kommer att utveckla mjukvara till teknikprodukten och vi lägger mer tid på det.

Effekten av utvecklingsgenombrottet verkar leda till att projektet passerar ytterligare ett hinder under företagsetableringen. Den utvecklade mjukvaruplattformen fungerar därför som en andra dörröppnare under processen och leder även till nya affärsmöjligheter. Redan när grundarna har utvecklat mjukvaruplattformen diskuterar man nya produktidéer och nya potentiella kunder till sina produkter. Främst är det två nya produktidéer som diskuteras och grundarna kommer även igång med planeringen av dessa idéer. Produktidéerna blir "spin-off-effekter" av utvecklingsgenombrottet och genombrottet medför därför att de blir genomförbara. De två nya produktidéerna är baserade på ytterligare funktioner i teknikprodukten och innebär även att banker blir ett intressant kundsegment för grundarna. Hampus skriver under vecka 33, 2005:

Vi kan nog lyckas med många intressanta saker i och med detta sätt att bygga mjukvara på. Vi utvecklar ständigt nya funktioner och det är riktigt bra att kunna göra så.

I detta skede visar också tre kunder intresse för att samarbeta med grundarna. Ett exempel är revisionsföretaget, som har varit kund en kortare tid och nu vill diskutera nya produkter och idéer med grundarna. Kunden står hela tiden i centrum när det gäller grundarnas produktutvecklingsfilosofi. Alex skriver under vecka 37, 2005:

Mötet med revisionsföretaget gav svar på många frågor och gav upphov till nya. Mycket intressant för att hitta nya produkter och idéer. Detta kommer tillbaka till vår produktutvecklingsfilosofi, där vi har kunden i centrum under hela processen.

De nya affärsmöjligheterna medför att projektet verkar befinna sig i ständig utveckling och präglas av öppenhet inför nya vägar i beslutsprocessen. Alex skriver under vecka 37, 2005:

Projektet utvecklas ständigt, jag ser det mer som en organism som utvecklar sig än något som rör sig utmed en rät linje. Detta gör att det är väldigt svårt att hålla fasta affärsmål. Jag tror att detta är något som utvecklar sig när ens produkter mer har hittat sina faktiska marknader.

I nästa avsnitt skildras företagsetableringen utifrån temat ”intressenter/marknad”.

### 5.9.5 Analys av temat intressenter/marknad

I inledningsskedet av företagsetableringen präglas kontakterna främst av rådgivning beträffande finansiering i projektet och frågor kring importen av teknikprodukter från leverantör. Sam (pappan till en av Hampus bekanta) hjälper grundarna med förhandlingar med utländska leverantörer och olika villkor, eftersom han har erfarenhet av sådana frågor. Grundarna kontaktar även Elof, som kan ge råd om finansieringen. Elof hjälper grundarna med affärsplanen och är även länken till en bank där grundarna kan få låna kapital. Det handlar om att kunna få en checkkredit och Elof tar reda på vem på banken man ska kontakta. Han underlättar därmed låneansökningarna och Hampus skriver 2004-11-10:

Elof är suverän! Han tog direkt reda på hur vi skulle kunna få checkkredit och vem på banken vi skulle vända oss till för att få detta. Han kommer förutom att han visar vilken väg vi bör ta med avtal och betalningar att ännu mer kunna putta upp oss på rätt spår.



Målformulering och sådant. Dessutom skulle han prata med någon på banken för att veta vem vi ska prata med.

Förutom de två grundarna utökas projektet en kort tid med Dennis, en praktikant som grundarna kommit i kontakt med genom AMS. Dennis hjälper till med att utveckla projektets hemsida. Dennis lämnar dock projektet tidigt i processen, för att hitta ett arbete med högre lön.

#### 5.9.5.1 Affärsrelationsprocessens begynnelse tack vare intressenterna

Grundarna är noga med att kontakta så många de känner för att kunna nå ut till marknaden och potentiella kunder. Familjemedlemmar, vänner och kollegorna i inkubatorn engagerar sig i en betydande utsträckning i grundarnas försäljningsprocess. Genom dessa kontakter påskyndas processen med att nå ut till marknaden och de potentiella kunderna. Ett exempel på detta är Hampus syster, som är konsult på ett revisionsföretag. Systemens kontakter leder till att grundarna blir en bestående kund hos detta företag. Försäljningen av produkterna leder till att grundarna behöver hjälp med produktinformationen, för att göra denna enkel att förstå för personer utan datorvana. Projektet utökas under en kort tid med Josefin, som är en barndomsvän till Alex och precis har avslutat sin utbildning. Josefin ändrar på stycken i manualen till produkterna och gör den lättare att läsa för personer utan datorvana.

I samband med att grundarna utvecklar sina produkter tillsammans med kunder uppstår ett behov av personer med programmeringskunskaper i projektet. Grundarna kontaktar därför utvecklarna Benny, Martin och Fred, som är vänner till dem. Dessa vänner arbetar sporadiskt i projektet när man behöver hjälp med produktutvecklingen. Det är uppenbart att grundarna har vänner omkring sig som gärna vill hjälpa dem under företagsetableringen. Dessa vänner visar också ett stort intresse för grundarnas produkter och ställer gärna upp när problem uppstår i utvecklingsarbetet.

Samtidigt som en säljorganisation börjar ta form uppstår ett behov av säljare i projektet. Det verkar inte vara lätt att få tag på kompetenta och engagerade säljare till verksamheten. Två säljare anlitas, men dessa lämnar projektet redan efter en vecka. Med tanke på att grundarna har beställt ytterligare produkter från Kina är det dock viktigt att försäljningen kommer igång. Risken med att sitta fast med ett varulager

är något som hänger över grundarna. I detta skede blir Dan betydelsefull och han har tidigare varit involverad i ett projekt som etablerat sig i inkubatorn. Grundarnas relation till Dan utvecklas med tiden och han beskrivs som en ”klippa”. Dan är en erfaren säljare och grundarna kan diskutera försäljningen med honom. Dan finns därför hela tiden i bakgrunden under företagsetableringen.

Vid denna tidpunkt verkar det även uppstå ett behov av en mentor i projektet. Genom en vän kommer Alex i kontakt med Göte som är intresserad av att hjälpa nya företagare. Göte beskrivs som en kompetent person med stor erfarenhet och grundarna får möjlighet att stämna av strategiska beslut med honom på ett affärsmässigt sätt. Alex skriver under vecka 26, 2005:

Mycket intressant möte med Göte, han är oerhört kompetent. Jag får möjlighet att stämna av strategiska beslut med någon med stor erfarenhet. Det är av stor vikt för oss att få in mer erfarenhet i bolaget och det känns som att vi får det med Göte.

Det är intressant att följa hur grundarnas kontakter med potentiella kunder växer över tid, liksom kundernas intresse för grundarnas produkter. Även existerande kunder utökar sina beställningar och detta verkar vara en effekt av utvecklingsgenombrottet med mjukvaruplattformen. Förmodligen är grundarnas utvecklingsfilosofi – att kunden skall finnas med under hela utvecklingsprocessen – en bidragande orsak till att de potentiella kunderna ökar i verksamheten.

Under hösten uppstår ett behov av nya medlemmar i projektet och det är främst försäljningen som grundarna behöver hjälp med. Grundarna har kommit i kontakt med Nils genom VentureLabs hemsida och han visar sitt intresse för projektet. Nils har även arbetat sporadiskt som säljare i verksamheten under sommaren. Grundarna beskriver Nils som en professionell person, som kan hjälpa dem att komma igång med en serös försäljning. Nils fortsätter därför som sporadisk säljare i projektet. Dan blir medlem i projektet och intar rollen som projektets försäljningschef. Alex skriver under vecka 37, 2005:

Vi har haft kontakt med Dan länge och när det öppnade sig en möjlighet för att sälja mot banker, samtidigt som jag visste att Dan inte hade så mycket att göra, gjorde jag en uppvaktning. Han var intresserad av projektet och på den vägen är det.

I nästa avsnitt skildras företagsetableringen utifrån temat ”planering”.

### 5.9.6 Analys av temat planering

I inledningsskedet av företagsetableringen lägger grundarna upp planer för hur Hampus skall kunna genomföra sitt examensarbete på civilingenjörprogrammet vid Lunds tekniska högskola inom projektet. Om detta går vägen kan Hampus arbeta i projektet på heltid och tidsplanen skulle därmed bli mer hållbar. Grundarna visar ett stort engagemang och stor motivation inför sin företagsetablering. Beroende på deras olika utbildningsbakgrund har man en kompletterande rollfördelning i projektet och hjälps åt med det mesta. Ett exempel på detta är att Hampus ägnar sig mer åt programmering, eftersom han har mer programmeringskunskaper än Alex.

Grundarnas familjemedlemmar stöder dem under hela företagsetableringen och engagerar sig för att projektet hela tiden skall kunna gå framåt. I inledningsskedet dröjer det innan Alex får igenom sin ansökan för starta-eget-bidrag, och hans föräldrar ställer därför upp och stöder honom med kapital för att han skall komma igång med projektet. Alex får till slut sitt starta-eget-bidrag, även om han beskriver denna process som lång och tidskrävande. Grundarna bygger även upp en relation till ett annat projekt i inkubatorn, som de kommer fram till att de har mycket gemensamt med. Inga större marknadsundersökningar genomförs i detta skede. I stället tillämpar grundarna ett informellt tillvägagångssätt, som innebär att de undersöker behovet av produkterna genom att ställa frågor till personer i sin närhet om produkternas potential.

#### 5.9.6.1 Den svagt kopplade affärsplanen

Parallellt med grundarnas informella planering pågår en svagt kopplad process som utgörs av beslutet att formulera en affärsplan i samband med att man försöker få finansiering till projektet. Utformningen av själva affärsplansdokumentet påbörjas tidigt i processen, har stark anknytning till finansiering och ger även publicitet åt projektet. Bakgrunden till detta påstående är grundarnas dagboksanteckningar, där begreppet ”affärsplan” enbart nämns i samband med de tre affärsplanstävlingar som grundarna deltar i och Alex ansökan om starta-eget-bidrag. Inför dessa specifika situationer förfinas affärsplanen, men

den är inte en del av grundarnas dagliga arbete. Grundarna lyckas ta hem priset i dessa tre affärsplanstävlingar under tidsperioden i inkubatorn. Den första vinsten blev startskottet för verksamheten och pengarna investerades direkt genom köpet av teknikprodukten från leverantör. Affärsplansvinsten underlättade därmed finansieringen i projektet, eftersom grundarnas ansökan om ett banklån drog ut på tiden. Hampus skriver under vecka 47, 2004:

Vi vann affärsplanstävlingen om entreprenörskap! Detta ger oss 25 000 kronor och dessutom publicitet. Vårt kapitalbehov för att ta hem en första batch med produkter ligger på exakt 25 000 och det gör att vi nu verkligen kan komma igång. Förhandlingarna med banken har varit segdragna och de verkar inte vilja ge kredit. Något som vi skulle behöva för att kunna ta hem varorna. Nu är detta löst.

På ett uppföljningsmöte med grundarna förklarar de att affärsplanen för dem är ett ansikte utåt och används för att presentera projektet och söka finansiering. Utformningen av affärsplanen har därmed inte till syfte att skapa struktur och ordning i grundarnas dagliga arbete. Grundarna menar i stället att dess funktion är att skapa möjligheter till finansiering och att fungera som ett enda stort cv för projektet. Grundarnas förklaring stärker slutsatsen att affärsplanen enbart utformas inför specifika situationer med stark anknytning till finansiering.

#### 5.9.6.2 Informella marknadsundersökningar

När grundarna har mottagit sin första beställning av teknikprodukten blir bekantskapskretsen betydelsefull för att undersöka behovet av produkterna. I den första beställningen finns teknikprodukten i tre olika varianter, som skiljer sig åt beträffande storlek och lyxighet. Hampus kontakter sin vänskapskrets på en nation i Lund och en kollega i inkubatorn för att testa produkterna och se vilka typer av produkter som dessa intressenter kan vara intresserade av. Hampus skriver 2005-01-19:

I dag har jag inte pratat med någon direkt om företaget. Däremot har jag diskuterat generellt om teknikprodukten med flera personer på en nation i Lund. Jag pratade med en grundare i inkubatorn och visade honom flera prototyper och fick feedback. Det visar sig när jag talat med dessa människor att flera modeller kan vara intressanta att lansera. Det finns i huvudsak tre modeller. Den vi just har fått, en något

lyxigare och en mycket liten variant. Detta borgar för att utöka sortimentet så snart som möjligt helt beroende på hur försäljningen av de vi fått in går.

Även Hampus syster är, vilket påpekats tidigare, en betydelsefull länk som kan sprida projektets varumärke eftersom hon är konsult och har kontakter på de företag där grundarnas potentiella kunder finns. Genom familjemedlemmar, kollegorna på VentureLab och vänskapskretsen får grundarna reda på att det finns ett behov av deras produkter. Det verkar inte heller svårt att sälja produkterna till denna grupp av kontakter. Hampus skriver 2005-01-20:

Min syster kan (förutom att kanske bli den första kunden) hjälpa till att sprida varumärket eftersom hon är en duktig konsult på en seriös konsultfirma. Hon rör sig mycket i de kretsar där vi söker kunder och kan därför säkert generera både nya kunder och "buzz" runt vårt namn.

I detta skede har grundarna inte inlett samarbete med någon större potentiell kund, men kontakterna i grundarnas närhet visar att de är på rätt spår med den första produkten. Alex skriver under vecka 3, 2005:

Mina kontakter har kommit med feedback på vårt arbete och moraliskt stöd. De flesta verkar tro på oss och vår första produkt. Vi vill ju veta om vi är på rätt spår med utvecklingen. Det är så lätt att snöa in när man sitter för mycket med det själv eller som en sluten grupp.

De informella marknadsundersökningarna har visat att det finns ett tydligt behov av grundarnas produkter. Detta leder till att man skapar en säljprocessdatabas som skall innehålla all information om projektets kunder. Grundarna är noga med att notera vilka kunder de varit i kontakt med och deras kommentarer om produkten. Samtidigt börjar projektets hemsida bli färdigutvecklad och genom denna kan försäljningen komma igång. I samband med lanseringen av hemsidan skickar grundarna ut e-post till alla de känner för att informera om att deras produkter nu går att köpa. Grundarna hoppas att dessa kontakter kommer att sprida informationen om projektet och att detta kommer att leda till försäljning utan att man behöver marknadsföra projektet aktivt. Grundarna ringer även runt till olika potentiella kunder för att undersöka intresset för sina teknikprodukter samt för att ta reda på vilka slags kunder som kan tänkas vara intresserade av dem. Det visar

sig att grundarnas har rätt beträffande vilka som är deras potentiella kunder och Hampus skriver under vecka 5, 2005:

Vi har nu ringt och pratat med företag. Först har de varit tveksamma eftersom det visar sig att produkter av detta slag finns på marknaden men är halvt omöjliga att använda. När de får höra om vår produkt blir de intresserade. Det verkar främst vara advokatbyråer och konsulter som är intresserade, precis som vi förutsett.

Hampus pappa gör det dessutom möjligt för projektet att delta på en stor mässa i Stockholm, vilket leder till ännu mer publicitet för projektet och ökade kontakter med potentiella kunder.

### 5.9.6.3 Parallella projekt och finansiering

Grundarna visar även att de tillvaratar möjligheter under etableringsprocessen, genom de konsultuppdrag som de genomför parallellt med huvudverksamheten. Grundarna börjar i detta skede att lägga upp planer för samarbetet med det andra projektet i inkubatorn. Detta projekt bedriver en konsultverksamhet inom kurser och utbildningar och de två projekten kompletterar varandra när det gäller kunskaper och erfarenheter på detta område. När grundarna deltar på mässor under företagsetableringen sker det dessutom alltid tillsammans med detta projekt. Projekten hjälps åt inför mässorna, exempelvis med att ta fram informationsmaterial, och deras samarbete lyfts fram vid dessa tillfällen. Man planerar även ett hemsideprojekt tillsammans med en annan grundare i inkubatorn. Dessa parallella samarbeten är en del av projektets finansieringsidé och Alex skriver 2005-02-08:

Med projektet i inkubatorn ska vi göra ett konsultprojekt, med grundaren i inkubatorn tittar vi på att göra ett hemsideprojekt. Båda projekten är till för att tjäna pengar så att vi kan köpa in större varulager. Projekten är en del av vår bootstrap-finansieringsidé.

I samband med att grundarna beslutar att köpa in ytterligare teknikprodukter från Kina räcker inte längre lånen hos banken. Grundarna måste betala ytterligare 40 000 kronor med eget kapital. Hampus pappa ställer upp som riskkapitalist i projektet och erbjuder ett lån på 20 000 kronor, medan Alex betalar 20 000 kronor med egna medel. Genom den egna finansieringen visar grundarna att de verkligen vill satsa på sin verksamhet och att det inte finns något som kan hindra dem i deras företagsetablering.

Ytterligare parallella projekt planeras med en grundare i inkubatorn och dessutom utvecklas samarbetet med det andra projektet som bedriver en konsultverksamhet i inkubatorn. Grundarna för även en ständig dialog med detta projekt och de hjälps åt när problem uppstår under företagsetableringen. Genom dessa parallella projekt med andra grundare i inkubatorn sprider man sina risker. Det handlar om att skapa flera alternativa inkomster i projektet. Alex skriver 2005-04-26:

Det som inte är strulkontakter är de två grundarna i inkubatorn, för eller senare tjänar vi lite pengar ihop – det är inte bara riktigt klart hur. Jag tror på att sprida risker genom att köra parallella grejer.

I början av hösten blir Hampus examensarbete på civilingenjörsprogrammet på Lunds tekniska högskola godkänt inom projektet, vilket innebär att Hampus kan ägna sig åt projektet på heltid. Grundarna diskuterar även med andra grundare i inkubatorn om en möjlig kommersialisering av examensarbetet. Tillsammans kommer grundarna fram till en intressant abstrakt produkt inför framtiden och Hampus skriver 2005-09-19:

Jag och Alex pratade med en annan grundare i inkubatorn om en möjlig kommersialisering av mitt exjobb. Vi kom fram till en mycket intressant och abstrakt produkt som kan få användning om ett antal år.

Projektet utökas dessutom med Dan som blir projektets försäljningschef och Nils som hjälper till med försäljningen av grundarnas produkter. Dessa nya medlemmar visar stort engagemang och fungerar dessutom bra ihop. Grundarna kan nu lägga mer tid på annat i projektet. Att anlita nya personer till verksamheten medför emellertid risker och Hampus skriver under vecka 39, 2005:

Utvecklingsmöjligheterna blir bättre med flera personer. Vi kan göra mer och få mer gjort även när jag och Alex är ute och representerar. Riskerna är om de nya personerna faller bort eller på annat sätt skulle påverka verksamheten negativt. Det är en risk man får ta när man blandar in nya människor i sitt företag. Vi tror dock att det ska gå bra.

Nedan illustreras den lärandeprocess projektet genomgår under företagsetableringen.

### 5.9.7 Lärande under företagsetableringen

Under tidsperioden i inkubatorn är det uppenbart att andra grundare delar med sig av sina erfarenheter och kunskaper till grundarna. Grundarna är också bra på att själva ta kontakt och ber gärna om hjälp när problem uppstår. När Alex arbetar med projektets hemsida får han råd och hjälp av andra projekt i inkubatorn. Alex beskriver även att det finns mycket kompetens i inkubatorn och tack vare denna får han kunskap om vad som gäller just nu beträffande utformningen av hemsidor. Företagsetableringen går nu framåt i en snabb fart och Alex lyfter fram betydelsen av att stanna upp och reflektera över det som har hänt under etableringen. När man gör det faller saker och ting på plats. Alex skriver under vecka 14, 2005:

Jag tog mig tid att stanna upp. Jag tror det är väldigt viktigt. Det går bra att härja på, men sedan måste man ta sig tid att bara sakta ner och ta det lugnt. Det är då saker och ting faller på plats. Det går inte så mycket ihop med bilden av den lidande entreprenören, men det skiter jag i. Jag kommer att lyckas, fast på mitt eget sätt och det inkluderar inte onödigt lidande.

Alex beskriver även hur hans nätverk byggs upp över tid och att dessa kontakter hjälper honom att lösa komplexa problem. Dessutom gäller det att ha rätt attityd och det är uppenbart att Alex tar lärdom av de personer som finns i hans närhet. Alex skriver 2005-06-02:

Det är bra att få ett starkt nätverk runt sig, ju fler personer jag lär känna som har vitt skilda kompetenser, desto mer komplexa problem kan man lösa. Det är mycket samarbete mellan småföretag, alla hjälper alla, om man bara har rätt attityd.

Under tiden i inkubatorn har Hampus arbetat parallellt med att utveckla projektets mjukvara i samråd med kunden. När problem har uppstått i utvecklingen har vänner till Hampus hjälpt honom och även fungerat som bollplank i denna förädlingsprocess. I dagböckerna framgår det hur Hampus hela tiden lär sig nya saker beträffande tekniken bakom produkterna och programmeringen. I samband med utvecklingsgenombrottet med mjukvaruplattformen visar Hampus att han inte är lika beroende av vännernas utvecklingskunskaper som tidigare. Han skriver 2005-07-18:



Nu kan jag göra allt själv, jag är inte beroende så mycket av de utvecklare vi annars behövt för att göra något.

På ett uppföljningsmöte med Hampus och Alex förklarar de att de nya affärsmöjligheterna som uppstått genom utvecklingsgenombrottet är ett resultat av de tekniska kunskaper man har förvärvat över tid och kundernas idéer. Grundarna förklarar även att kunderna inte hade föreslagit de nya idéerna om grundarna inte hade haft denna tekniska erfarenhet och kunskap.

### 5.9.8 Grundarnas beslutsprocesser

Avslutningsvis har grundarna visat att parallella processer har tillämpats under företagsetableringen. Grundarna har inte följt en beslutsprocess stringent, utan har i stället rört sig inom hela området av teman i analysmodellen. I nedanstående figur beskrivs beslutsprocesserna och grundarnas beslut inom dessa.

1. Att köpa in teknikprodukten innan man kontaktar potentiella kunder är ett centralt beslut som präglar grundarnas bestämda väg under beslutsprocessen. Inköpet av teknikprodukten skall sedan generera intäkter till framtida produkter.
2. I planeringen under företagsetableringen präglas grundarna av engagemang och motivation. Rollfördelningen mellan dem är flytande och de hjälps åt med det mesta under processen. Grundarna kontaktar alla som de känner för att få feedback på produkterna och stöd under etableringen, och detta är ett centralt beslut som präglar grundarna. Familjemedlemmar, kollegor i inkubatorn och vänner visar sitt engagemang under hela företagsetableringen.
3. En svagt kopplad process pågår parallellt, som innebär att man enbart formulerar affärsplanen inför situationer som har stark anknytning till finansiering och marknadsaktiviteter. Affärsplanen är inte en del av grundarnas dagliga arbete, utan utformas inför situationer som affärsplanstävlingar och ansökan om starta-egget-bidrag.
4. Parallellt pågår konsultprojekt och samarbeten med andra grundare i inkubatorn. Grundarna har som mål att sprida sina risker och generera intäkter till verksamheten.
5. Det är uppenbart att grundarna har förvärvat nya tekniska kunskaper under processen, och dessa utgör i sin tur grunden för utvecklingen av nya affärsmöjligheter under processen.

Figur 5.16 Beslutsprocesser under företagsetableringen.

I nästa kapitel presenterar jag mina komparativa analyser av projektens beslutsprocesser.

# Kapitel 6

## Komparativa analyser av projekten

### 6.1 Kritiska faktorer i beslutsprocessen

Mina komparativa analyser av de 8 projekten som återfinns i kapitel 5 utmynnade i ett tydligt gemensamt mönster vad gäller grundarnas beslutsprocesser. Det gemensamma mönstret kan indelas i fyra kritiska faktorer som påverkade hur beslutsprocessen fortskred under företagsetableringen: prototypen (som visade hur viktigt det var att utveckla en produkt som kunde demonstreras för potentiella kunder), nya affärsmöjligheter (som visade hur nya affärsmöjligheter utvecklades vid sidan om den ursprungliga affärsidén), parallella processer (som visade att processer pågick parallellt med varandra under företagsetableringen) samt teamet (som visade vilken betydelse det hade att grundare startade projekten gemensamt i team).

Förklaringen till att dessa faktorer kan betraktas som kritiska var att de påverkade vilken riktning beslutsprocessen utvecklades i och hade betydelse för hur beslutsprocessen fortskred under företagsetableringen. Detta var en spännande upptäckt, eftersom mina kritiska faktorer inte har uppmärksammats tidigare i entreprenörskapsforskningen och inte heller i Sarasvathys resonemang.

För att kunna upptäcka nya infallsvinklar utifrån mina empiriska observationer försökte jag att i mina analyser frigöra mig från den analysmodell som presenterades i kapitel 2. Detta innebar att de framtagna kritiska faktorerna utgjordes av en kombination av analysmodellens begrepp och mina egna empiriska observationer. Denna öppenhet ledde till att nya begrepp framträdde ur det empiriska materialet, som skilde sig från analysmodellens begrepp.

I detta kapitel kommer resonemanget att presenteras på följande sätt. Inledningsvis presenterar jag de fyra kritiska faktorerna och redovisar hur dessa har växt fram med utgångspunkt i empirin och analysmodellens begrepp. Därefter åskådliggör jag hur de fyra kritiska faktorerna påverkade hur beslutsprocessen fortskred under företagsetableringen. I denna presentation redogör jag dessutom för respektive faktors tillhörande faktorer, vilka förklarar hur beslutsprocessen påverkades.

### 6.1.1 Hur de kritiska faktorerna växte fram under analysprocessen

De fyra kritiska faktorerna som påverkade hur beslutsprocessen fortskred under företagsetableringen växte fram under mina analyser och beskrivs nedan.

- Den första kritiska faktorn var ”prototypen”, det vill säga att det var viktigt att en produkt hade uppnått ett stadium då den kunde demonstreras för och testas av potentiella kunder. Beslutsprocessen påverkades därför av följande faktorer: prototypen som mål och deadlines (som innebar att utvecklingen av prototypen var ett tydligt mål inom bestämda deadlines) samt informella marknadsundersökningar (som innebar att personer i det sociala nätverket kontaktades och man genomförde även mindre undersökningar via internet).
- Den andra kritiska faktorn var ”nya affärsmöjligheter”, det vill säga att det under processens gång uppstod nya affärsmöjligheter som kunde generera framtida intäkter till projekten. Beslutsprocessen påverkades därför enbart av följande faktor: utveckling av nya affärsmöjligheter utifrån nya affärsmässiga eller tekniska kunskaper. Att nya affärsmöjligheter utvecklades utifrån nya affärsmässiga kunskaper innebar att grundarna i kontakten med potentiella kunder fick nya affärsmässiga kunskaper om och erfarenheter av kundens behov och de nya affärsmässiga kunskaperna ledde till ”spin-off-effekter” av äldre affärsideer, vilket ledde till nya affärsmöjligheter. Att nya affärsmöjligheter utvecklades utifrån nya tekniska kunskaper innebar att grundarna fick nya tekniska kunskaper under prototyputvecklingen och de nya tekniska

kunskaperna gav upphov till ”spin-off-effekter” utifrån en färdigutvecklad prototyp, vilket ledde till nya affärsmöjligheter.

- Den tredje kritiska faktorn var ”parallella processer”, det vill säga att det under företagsetableringen pågick flera olika processer samtidigt. Beslutsprocessen påverkades därför av följande faktorer: affärsplansprocessen (som innebar att grundarna utformade affärsplanen parallellt med den informella planeringen i huvudprojektet och det var olika finansieringssituationer som påverkade utformningen av affärsplanen) och sidoprojektsprocessen (som innebar att grundarna var engagerade i olika sidoverksamheter parallellt med huvudprojektet).
- Den fjärde kritiska faktorn var ”teamet”, det vill säga att det hade betydelse för beslutsprocessen att grundare startade projekten gemensamt i team. Beslutsprocessen påverkades därför av följande faktorer: gemensamma mål (som innebar att grundarna och medlemmarna var överens om vilka mål man skulle tillämpa i projektet), divergerade mål (som innebar att målen skilde sig åt mellan de olika grundarna och medlemmarna i teamet), kompletterande roller (som innebar att rollerna formades utifrån grundarnas och medlemmarnas kompletterande kunskaper och erfarenheter, vilket var ett resultat av olika utbildnings - och yrkesbakgrunder) och överlappande roller (som innebar att rollerna liknade varandra och det berodde på att grundarna hade likartade utbildnings – och yrkesbakgrund, vilket ledde till att det blev svårt att reda ut rollerna i teamet).

Eftersom dessa kritiska faktorer utgörs av en kombination av analysmodellens begrepp och mina empiriska observationer redovisar jag denna kombination nedan. Förståelsen av denna redovisning kan underlättas genom att gå tillbaka till analysmodellen som presenterades i den avslutande delen av kapitel 2.

Den kritiska faktorn ”Prototypen” har sitt ursprung i empirin och var tydlig under hela företagsetableringen. Detta berodde på att flertalet av grundarna utvecklade produkter. Däremot är prototypen inte något som Sarasvathy har observerat i sin forskning.

”Nya affärsmöjligheter” hade också sitt ursprung i empirin, genom att jag införde temat ”lärande” under mina analyser. Lärande i ett entreprenörskapssammanhang är även en del av Sarasvathys (2001) effectuationresonemang. Med hjälp av grundarnas inläring kunde jag fånga upp hur nya affärsmöjligheter utvecklades i takt med att grundarna inhämtade nya affärsmässiga eller tekniska kunskaper under processens gång. Att grundarna sedan bevarade och utvecklade dessa nya affärsmöjligheter under företagsetableringen var något jag upptäckte med hjälp av begreppet ”möjligheter tillvaratas” i analysmodellens planering.

Begreppet ”parallella processer” kom också från empirin, men jag var medveten om att parallella processer kunde förekomma, genom Sahlin-Anderssons (1986) studie.

Med hjälp av analysmodellens begrepp i planeringen och beslutsprocessen upptäckte jag grundarnas ”parallella processer” i empirin och dessa var följande: ”affärsplansprocessen” och ”sidoprojektsprocessen”. Affärsplansprocessen identifierades utifrån begrepp i analysmodellens planering: ”formell affärsplan” och ”informell affärsplan”. Även begreppet ”målinriktad” i analysmodellens beslutsprocess var viktigt för att kunna förstå hur affärsplanen utformades. Denna process hade sin grund i projektens ursprungliga affärsidé. Sidoprojektsprocessen identifierades utifrån begrepp i analysmodellens planering: möjligheter passerar och möjligheter tillvaratas.

Begreppet ”teamet” fanns med från början när grundarna startade sina projekt i inkubatorn. I entreprenörskapslitteraturen framkommer att det är vanligt att projekt startas i team. Det som överraskade i de komparativa analyserna var hur teamet påverkade beslutsprocessen i det initiala skedet av företagsetableringen.

Analyserna visade även att grundarna och medlemmarna hade ”divergerade mål” i beslutsprocessen, det vill säga att målen skilde sig åt mellan de olika grundarna och medlemmarna i teamet. Grundarnas och medlemmarnas ”divergerade mål” blev därför en utveckling av analysmodellens begrepp flexibla mål i beslutsprocessen.

## 6.1.2 Den kritiska faktorn prototypen

Det bör poängteras att det i studien både ingick projekt som utvecklade egna produkter och projekt som var mer inriktade på tjänster. Grundarna som utvecklade egna produkter befann sig i en speciell situation som innebar att intresset hos de potentiella kunderna kunde väckas först när man kunde visa upp en prototyp. Denna situation påverkade grundarna och ledde till att prototypen blev ett mål och att det var viktigt att hålla deadlines. Man kunde inte heller genomföra några planerade marknadsundersökningar, utan dessa fick en informell karaktär. Nedan beskrivs ”prototypen som mål och deadlines”.

### 6.1.2.1 Prototypen som mål och deadlines

Grundarna som utvecklade prototyper förklarade att det var viktigt att utveckla en prototyp innan man kontaktade potentiella kunder. Den färdigutvecklade prototypen gjorde det möjligt för grundarna att visa upp en konkret produkt för de potentiella kunderna. Utvecklingen av prototypen blev därför ett tydligt mål som grundarna ställde upp. Målet skulle sedan uppnås inom angivna tidsramar, och ”tidspressen” var därför uppenbar. Detta medförde att grundarna under arbetet med prototypen var relativt isolerade från externa kontakter. Den tidspress som grundarna arbetade under berodde främst på att de ville komma ut på sina respektive marknader innan konkurrenterna. När tiden gick började man oroa sig över att bli ”omsprungna” av konkurrenterna och detta påverkade grundarnas bestämda väg i beslutsprocessen. Detta visade sig genom grundarnas uppställda mål och deadlines.

Grundarna i projekt Blå åskådliggjorde detta på ett tydligt sätt genom att projektet under prototyputvecklingen var relativt isolerat från externa kontakter, eftersom det centrala var att bli klar med prototypen inom den angivna tidsperioden. Målet med att först utveckla en prototyp och därefter ta kontakt med kunder var dock svårt för projekten att uppnå. Några av svårigheterna var att grundarna i teamet inte alltid kunde komma överens om gemensamma mål, och att teamet inte höll de deadlines man hade satt. Detta förhållande utvecklas i avsnittet som tar upp den kritiska faktorn teamet.

Projekt Gul visade tydligt hur den färdigutvecklade prototypen påverkade kontakterna med potentiella kunder. I samband med att grundarna i projekt Gul hade utvecklat sina prototyper tog man de

första kontakterna med potentiella kunder. Strax efter tidsperioden i inkubatorn fick projektet sin första referenskund. Detta förhållande visade hur antalet intressenter förändrades när prototyperna var färdigutvecklade och kontakterna med kunder kunde börja etableras. Detta innebar i sin tur att grundarnas relationer med potentiella kunder blev mer affärsmässiga. Grundarnas val av marknadsundersökningar påverkades också av ”prototypen som mål”, och beskrivs nedan.

#### 6.1.2.2 Informella marknadsundersökningar

I de projekt som utvecklade prototyper tenderade grundarna att arbeta med informella marknadsundersökningar under planeringen av projekten. Tillvägagångssättet innebar främst att personer i det sociala nätverket kontaktades och att man genomförde mindre undersökningar via internet. Undersökningarna gjordes även ”spontant”, vilket innebar att man undersökte intresset för projektets affärsidé när man av en slump kom i kontakt med olika personer. Den här typen av möten var vanliga och gav tillfälle att knyta nya kontakter och berätta om projektet.

Grundarna i projekt Gul och Blå utgjorde exempel på verksamheter som arbetade med informella marknadsundersökningar i det initiala skedet av företagsetableringen. I projekt Gul framgick betydelsen av att utveckla en prototyp innan man började arbeta med planerade marknadsundersökningar. När prototypen var färdig blev det enklare att skapa intresse hos potentiella kunder och i detta skede kunde produkterna också testas genom marknadsundersökningar. Projektets informella marknadsundersökningar innebar att man sökte runt på internet och undersökte hur andra företag levererade sina lösningar.

I projekt Blå, som också utvecklade produkter, framgick att en planerad marknadsundersökning med enkät blev för anonym och tog för lång tid. Det informella tillvägagångssättet via personliga relationer var en snabbare väg att nå ut. Personerna som grundarna hade varit i kontakt med kunde skapa medvetenhet om projektet genom ryktesspridning. Genom dessa kontakter kunde grundarna också undersöka intresset för produkterna. Grundarna visade även att slumpmässiga möten ledde till att nya betydelsefulla kontakter knöts.

### 6.1.3 Den kritiska faktorn nya affärsmöjligheter

Under mina komparativa analyser upptäckte jag att grundarna utvecklade nya affärsmöjligheter mer eller mindre hela tiden och att dessa affärsmöjligheter hade olika karaktär. Det var främst en faktor som påverkade grundarnas utveckling av nya affärsmöjligheter, nämligen inhämtandet av nya affärsmässiga eller tekniska kunskaper. Faktorn fick således benämningen ”utveckling av nya affärsmöjligheter utifrån nya affärsmässiga eller tekniska kunskaper”.

Utmärkande var att de ursprungliga prototyperna eller affärsidéerna skapade ”spin-off-effekter”. När nya affärsmässiga eller tekniska kunskaper gav upphov till nya affärsmöjligheter inträffade en förändring i beslutsprocessen, vilket innebar att man tog nya vägar i processen. Nedan utvecklar jag innebörden av den kritiska faktorn och hur grundarna utvecklade olika typer av affärsmöjligheter under företagsetableringen.

#### 6.1.3.1 Utveckling av nya affärsmöjligheter utifrån nya affärsmässiga eller tekniska kunskaper

De grundare som hade som målsättning att utveckla en prototyp innan de kontaktade potentiella kunder gick under företags-etableringen igenom en intensiv period som upptogs av prototyputveckling.

##### Nya affärsmöjligheter utifrån nya tekniska kunskaper

Under själva prototyputvecklingen fick grundarna nya tekniska kunskaper, som ett resultat av de problem och nya utmaningar de stötte på under utvecklingsarbetet. De nya kunskaperna gav upphov till ”spin-off-effekter”, som inträffade utifrån en prototyp som var färdigutvecklad och denna prototyp blev därför en huvudprodukt. Denna huvudprodukt ledde i sin tur till nya affärsmöjligheter och nya produktidéer, genom nya tekniska kunskaper.

Projekt Orange var ett projekt som tydligt visade att nya tekniska kunskaper inhämtades genom prototyputvecklingen och att detta ledde till nya affärsmöjligheter. Grundaren i projekt Orange visade att den nya affärsmöjligheten – en professionell version som bröts ut från huvudprodukten – var ett resultat av nya tekniska kunskaper som hade inhämtats under företagsetableringen. Grundaren beskrev också hur kunskaperna hela tiden utvecklades under etableringen.



Nya affärsmöjligheter utifrån nya affärsmässiga kunskaper

I andra projekt påbörjades försäljningsprocessen relativt tidigt och i samband med att grundarna var i kontakt med potentiella kunder fick de nya affärsmässiga kunskaper om och erfarenheter av kundens behov. Grundarnas nya affärsmässiga kunskaper ledde till ”spin-off-effekter” av äldre affärsidéer, vilket resulterade i nya affärsmöjligheter.

Grundarna i projekt Vit var på många säljmöten under företagsetableringen och var därför ett bra exempel på hur nya affärsmässiga kunskaper kunde generera nya affärsmöjligheter. Grundarna utvärderade säljmötena och fick genom sina erfarenheter en god kunskap om vad kunderna efterfrågade. Detta ledde till att grundarna kompletterade sin äldre affärsidé med den nya affärsmöjligheten.

Naturligtvis kunde nya affärsmöjligheter utvecklas genom en kombination av nya tekniska kunskaper och nya affärsmässiga kunskaper. Kombinationen av kunskaperna var utmärkande i projekt Lila som förädlade existerande produkter, vilket innebar att de existerande produkterna förbättrades med nya funktioner. I denna förädlingsprocess förbättrades produkterna efter kundens önskemål. Grundarna i projekt Lila förklarade att bakgrunden till att nya affärsmöjligheter utvecklades i projektet var en kombination av de nya tekniska kunskaper som uppnåddes i samband med förädlingsprocessen och de idéer som kunderna gav uttryck för.

#### 6.1.4 Den kritiska faktorn parallella processer

Grundarnas parallella arbete var tydligt under hela företagsetableringen. Det innebar att utformningen av affärsplanen och olika sidoprojekt utövades parallellt med andra aktiviteter i huvudprojektet. Utformningen av affärsplanen och sidoprojekten var därför faktorer som utgjordes av ”parallella processer”, och de fick därför benämningarna ”affärsplansprocessen” och ”sidoprojektsprocessen”.

Detta innebar att affärsplanen enbart utformades inom ramen för huvudprojektet. Parallellt med huvudprojektet var grundarna även engagerade i olika sidoverksamheter som utövades inom deras enskilda bolag, och dessa sidoverksamheter påverkade sidoprojektsprocessen under företagsetableringen.

Något annat som utmärkte grundarnas parallella processer var att processerna både hade en ”stark” och en ”svag” koppling till huvudprojektet. När den parallella processen inte var förknippad med huvudprojektet hade den med andra ord en svag koppling till huvudprojektet. Det som utmärkte den svaga kopplingen var att grundarnas arbete under etableringen inte var förknippat med det vardagliga arbetet i huvudprojektet. När den parallella processen var förknippad med huvudprojektet hade processen en stark koppling till huvudprojektet och var därmed förknippad med det vardagliga arbetet i detta.

#### 6.1.4.1 Affärsplansprocessen

Under hela företagsetableringen var grundarnas arbete med affärsplanen en ”parallell process”. Det som utmärkte ”affärsplansprocessen” var att starka och svaga kopplingar till huvudprojektet inträffade ”sporadiskt” under etableringen. Grundarna utarbetade även en ”formaliserad” affärsplan, det vill säga en affärsplan som hade skrivits ned i ett dokument. Redan i det initiala skedet av företagsetableringen påbörjade grundarna arbetet med att utarbeta en affärsplan. I detta skede deltog de även i affärsplanstävlingar och började ansöka om starta-eget-bidrag.

##### Den svaga kopplingen till huvudprojektet

Ingen av grundarna i projekten verkade följa någon formell affärsplan i det dagliga arbetet, men man utformade däremot en affärsplan inför situationer med stark anknytning till finansiering och marknadsföringsaktiviteter. Exempel på sådana situationer kunde vara affärsplanstävlingar, ansökan om riskkapital, bankmöten och ansökan om starta-eget-bidrag. Utformningen av affärsplanen utgjordes därför av en parallell process, som var svagt kopplad till huvudprojektets vardagliga arbete.

Den svaga kopplingen till huvudprojektet medförde att när finansieringsbehov uppstod inträffade en förändring i grundarnas informella planering, som präglades av beslutet att formulera en affärsplan. I sådana finansieringssituationer visade grundarna även ett målinriktat beteende i beslutsprocessen och målet var att försöka få finansiering till projektet. I presentationen av projekt Brun, Blå och Gul beskrevs anledningen till att affärsplanen inte var förknippad med huvudprojektets vardagliga arbete samt affärsplanens koppling till

finansiering. I projekt Brun nämndes begreppet affärsplan i dagböckerna enbart i samband med finansieringsmöjligheter, som ansökan om riskkapital och starta-eget-bidrag. I projekt Blå förklarade grundarna att affärsplanen inte var en del av deras dagliga arbete, utan en frikopplad beslutsprocess med stark koppling till finansiering och marknadsföringsaktiviteter. Grundarna i projekt Gul förklarade även att det var svårt att arbeta efter en plan, eftersom det hela tiden dök upp nya affärsmöjligheter.

I finansieringssituationerna framgick även tydligt hur svårt det var att formulera affärsplanen och det fanns därför ett behov av personer med erfarenhet av affärsplaner som kunde hjälpa till med formuleringarna i dokumentet. Grundarna i projekt Vit beskrev hur svårt det var att formulera dokumentet. En svårighet var att uppskatta hur projektets resultaträkning och likviditetsbudget skulle se ut framöver. Det var även svårt att få grepp om konkurrenternas svagheter respektive styrkor. Samtidigt var grundarna medvetna om att det kunde finnas andra konkurrenter till projektet, som dock ännu inte hade identifierats.

I Projekt Orange uttryckte grundaren ett klart behov av en person som kunde hjälpa till med formuleringarna i dokumentet. I samband med förberedelserna inför en affärsplanstävling beskrev grundaren i detta projekt att det fanns en person som förmodligen kunde hjälpa till att formulera projektets affärsplan.

Den starka kopplingen till huvudprojektet

Affärsplanen hade även en stark koppling till huvudprojektet när den i formaliserad och skriftlig form användes som en merit i huvudprojektets cv. Grundarna i projekt Gul och Lila förklarade på vilket sätt affärsplanen var förknippad med huvudprojektet, och detta utgjorde den starka kopplingen.

I projekt Lila förklarade grundarna att affärsplanen fungerade som ett enda stort cv för huvudprojektet. Grundarna i projekt Gul förklarade även att vinsten i affärsplanstävlingen Venture Cup var en bra merit i huvudprojektets cv. Affärsplanens starka koppling till huvudprojektet innebar att affärsplanen var meriterande för projekten.

#### 6.1.4.2 Sidoprojektsprocessen

Under hela företagsetableringen var grundarnas olika sidoprojekt en parallell process, som hade både en stark och en svag koppling till huvudprojektet. Utmärkande för sidoprojektsprocessen var att den starka och svaga kopplingen till huvudprojektet inte enbart var sporadisk, utan även medförde en rad fördelar för företagsetableringen.

Grundarnas sidoprojekt innebar att man parallellt med aktiviteterna i huvudprojektet utförde olika konsultuppdrag eller att man engagerade sig i andra verksamheter som bedrevs parallellt. Sidoprojekten var därför en parallell process till huvudprojektet och när nya möjligheter uppstod inom sidoprojekten skedde förändringar i grundarnas planering. Konsultuppdragen som utfördes i sidoprojekten var bland annat programmering och utveckling av hemsidor. Grundarna visade att sidoprojekten hade en rad fördelar för företagsetableringen, vilket gjorde det möjligt att identifiera både en stark och en svag koppling till huvudprojektet. Nedan utvecklas den starka och den svaga kopplingen till huvudprojektet samt vilka fördelar dessa förde med sig.

Den starka och svaga kopplingen till huvudprojektet

I projekt Lila uttryckte grundarna att sidoprojekten var ett sätt att generera intäkter till huvudprojektet, vilket var ett övertygande exempel på en fördel som var starkt kopplad till huvudprojektet. Sidoprojekten i projekt Lila genererade intäkter som gjorde det möjligt att köpa in ett större varulager i huvudprojektet. Genom sidoprojekten kunde man även sprida riskerna i huvudprojektet.

I projekt Orange bidrog sidoprojekten till att ge huvudprojektet legitimitet och till att skapa referenser inför framtiden, vilket var en fördel som var starkt kopplad till huvudprojektet. Sidoprojekten skapade även distans till huvudprojektet. Det var avkopplande att arbeta med något annat, vilket var en fördel som var svagt kopplad till huvudprojektet.

I projekt Blå bedrev man en konsultverksamhet med kurser och utbildningar som inbringade intäkter till huvudprojektet, vilket var en fördel som var starkt kopplad till huvudprojektet. Det framgick även att konsultverksamheten var omväxlande och motiverande, vilket var en fördel som var svagt kopplad till huvudprojektet.

I projekt Gul arbetade grundarna med olika sidoprojekt för att kunna finansiera huvudprojektet, vilket var en fördel som var starkt kopplad till huvudprojektet. Det framgick att de sidoprojekt som utfördes även hade privatekonomiska konsekvenser, vilket var en fördel som var svagt kopplad till huvudprojektet. En ytterligare nyansering av fördelarna var att grundarnas tekniska utveckling genom konsultuppdragen gjorde det enklare att hantera hemsidor i samband med framtida konsultuppdrag, vilket var en fördel som var svagt kopplad till huvudprojektet.

Sidoprojektens starka koppling till huvudprojektet hade en rad fördelar för företagsetableringen, som att underlätta finansieringen av huvudprojektet, att främja kontakterna med potentiella kunder, att sprida riskerna i huvudprojektet, att ge huvudprojektet legitimitet och generera referenser inför framtiden samt att skapa en informell marknadsföring av huvudprojektet.

Sidoprojektens svaga koppling till huvudprojektet hade också vissa fördelar, som att ge privatekonomiska vinster, att skapa distans till huvudprojektet, att vara motiverande och omväxlande samt att främja den tekniska utvecklingen och därigenom underlätta framtida konsultuppdrag.

### 6.1.5 Den kritiska faktorn teamet

Grundarnas beslutsprocess skilde sig påtagligt mellan de olika projekten, vilket innebar att projekten förändrades och utvecklades på olika sätt under företagsetableringen. Något som utmärkte projekten var att de startades i team som bestod av vänner eller kollegor. Det var ovanligt att en grundare startade ett projekt på egen hand, utan någon kompanjon. Teamen bildades av människor som redan hade personliga relationer till varandra och ett förtroende byggdes upp mellan grundarna och medlemmarna i teamet, vilket exempelvis innebar att informationen om projekten behandlades konfidentiellt.

Under företagsetableringen bestod teamen av de grundare som hade startat projekten och teammedlemmar som började arbeta i projekten under tiden som etableringen pågick (ordet teammedlemmar kommer jag hädanefter att förkorta till medlemmar). Under företagsetableringen varierade även teamens storlek från två grundare till totalt fem medlemmar inklusive grundarna. Det förekom dock team som enbart

bestod av grundarna under hela etableringen, vilket innebar att inga nya medlemmar började arbeta i dessa team.

Det var även vanligt att grundare och medlemmar hoppade av företagsetableringen, och dessa avhopp inträffade i ett tidigt skede. Eftersom avhoppet inträffade så tidigt var det svårt att undersöka konsekvenserna för de projekt som valde att hoppa av etableringen.

Hur grundarna hade byggt upp sina team initialt påverkade dock beslutsprocessen under företagsetableringen. Teamet var därför en kritisk faktor som visade sig kunna förklara varför projekten utvecklades olika under företagsetableringen. De faktorer som främst påverkade teamet var följande: gemensamma mål, divergerade mål, kompletterande roller och överlappande roller. Nedan utvecklar jag på vilket sätt teamets initiala mål och rollfördelning påverkade beslutsprocessen under företagsetableringen.

#### 6.1.5.1 Teamets initiala mål och rollfördelning

Teamets initiala mål och rollfördelning gav upphov till olika typer av beslutsprocesser under företagsetableringen. Detta medförde att beslutsprocessen påverkades av hur arbetsuppgifterna i teamet hade delats upp initialt och utgjordes av grundarnas och medlemmarnas olika ”roller” i teamet. Projekt med kompletterande roller hade oftast uppnått gemensamma mål, medan projekt som initialt hade överlappande roller även hade divergerade mål vilket innebar att målen skilde sig åt i teamet. Nedan beskriver jag hur rollfördelningen påverkade beslutsprocessen.

##### Rollfördelningens påverkan på beslutsprocessen

Projekt Brun var det projekt som hade initiala överlappande roller och detta projekt är ett bra exempel på de överlappande rollernas konsekvenser för beslutsprocessen. I projekt Brun hade teamet inte rätt ut sina roller i det inledande skedet av företagsetableringen. Grundarna i teamet hade även liknande utbildnings- och yrkeserfarenhet och det blev därför svårt att följa en bestämd väg i beslutsprocessen. Grundarna blev ”rollsökande”, vilket ledde till att beslutsprocessen präglades av divergerade mål bland grundarna i det initiala skedet. Eftersom man inte hade rätt ut sina roller från början bromsades prototyputvecklingen upp. Den utdragna utvecklingsprocessen och de överlappande rollerna

ledde till att grundarna provade olika tillvägagångssätt i planeringen för att kunna påskynda arbetet, exempelvis att införa tvåveckorsplaneringen och arbetsscheman.

Projekt Gul var ett bra exempel på hur kompletterande roller och gemensamma mål i teamet påverkade beslutsprocessen. Under det initiala skedet av företagsetableringen präglades projekt Gul av kompletterande roller och gemensamma mål i teamet. Det gemensamma målet var att utveckla prototyper och projektet kunde därmed följa en bestämd väg i beslutsprocessen. Först när produkterna började bli färdigutvecklade skedde förändringar i planeringen. I detta skede övergick projektet från informella till mer planerade marknadsundersökningar. I dessa undersökningar testade grundarna produkterna via projektets hemsida, där besökarna kunde fylla i enkätfrågor. Även mötena blev vid denna tidpunkt mer formella än tidigare, med dagordning och lägesrapporter. Dagordningen tog upp vad som skulle göras och vilka olika mål man hade i projektet, vilket bidrog till att medlemmarna arbetade fortare. Lägesrapporterna var även ett sätt att höja stämningen och få medlemmarna att känna sig involverade i projektet.

Rollfördelningen mellan grundarna och medlemmarna i teamet verkade bli mer naturlig när grundarna och medlemmarna från början hade kunskaper och erfarenheter som kompletterade varandra. Detta medförde att den kunskap och erfarenhet som en grundare eller medlem förfogade över formade hans eller hennes roll i projektet. När grundarna och medlemmarna i ett team hade för likartade initiala kunskaper och erfarenheter verkade den naturliga rollfördelningen utebli, och det var i sådana team viktigt att redan från början se till att skapa en klar och tydlig rollfördelning.

Exempelvis hade alla grundarna i Projekt Brun en civilingenjörexamen och erfarenhet av företagsstarter och de hade även arbetat på samma arbetsplats. De överlappande rollerna var uppenbara under hela företagsetableringen. I projekt Gul kompletterade grundarna i stället varandra. Den ena grundaren läste en civilingenjörutbildning och hade erfarenhet av företagsstarter, medan den andre läste en juristutbildning och saknade erfarenhet av företagsstarter. Även de medlemmar som rekryterades till teamet under etableringen kompletterade grundarnas

kunskaper och erfarenheter och det fanns inte några överlappande roller i projektet under företagsetableringen.

Det förekom dock team som hade initiala divergerade mål och gemensamt för dessa var att de initiala divergerade målen ledde till att teamen blev målinriktade. Nedan beskriver jag hur detta gick till.

#### Hur teamen blev målinriktade

I projekt Röd var grundarnas och medlemmarnas divergerade mål uppenbara. En konsekvens av att medlemmarna hade divergerade mål var att utvecklingen av projektets webbplats drog ut på tiden. Detta medförde i sin tur att teamet drabbades av tidspress. Den långsamma takten i projektet ledde därför till slut till att beslutsprocessen i teamet blev målinriktad, för att man skulle kunna gå framåt. Tidspressen och viljan att få igång den långsamma försäljningsprocessen ledde även till att projektet började tillämpa planerade marknadsundersökningar. Trots den målinriktade beslutsprocessen i teamet passerade man den deadline som hade satts upp för utvecklingen av projektets webbplats. Detta verkade vara en konsekvens av teamets initiala divergerade mål. Nya vägar i beslutsprocessen togs först när en annan verksamhet ville gå ihop med projektet och en expansion av huvudprojektet ägde rum.

Projekt Vit var ytterligare ett exempel på hur beslutsprocessen påverkades när grundarna i teamet hade divergerade mål. Detta visade sig exempelvis i utvecklingen av tjänsten under etableringens inledningsfas och berodde främst på grundarnas osäkerhet i försäljningssituationerna. Tack vare att den ena grundaren reagerade över den långsamma försäljningsprocessen blev beslutsprocessen i teamet mer målinriktad. Projektet började även genomföra planerade marknadsundersökningar, vilka var ett sätt att fånga kundens intresse. Tillvägagångssättet innebar att man skickade broschyrer till potentiella kunder innan man kontaktade dem. Grundarna lärde sig dock av de erfarenheterna de fick under företagsetableringen och försäljningsprocessen kan liknas vid en enda lång informell marknadsundersökning.

Efter denna komparativa analys av projektens beslutsprocesser är det dags att stanna upp och sammanfatta det centrala som framkommit i kapitlet, vilket jag gör i nästa avsnitt.



## 6.2 Sammanfattning

Det fanns fyra kritiska faktorer som påverkade hur projektens beslutsprocesser fortskred under företagsetableringen: prototypen, nya affärsmöjligheter, parallella processer och teamet. Sammanfattningen som följer är därför strukturerad efter de kritiska faktorerna.

- I samband med att grundarna utvecklade prototyper befann de sig i en speciell situation som innebar att de kunde väcka intresse hos potentiella kunder först när en konkret produkt kunde demonstreras. Denna situation påverkade grundarnas beslutsprocess och ledde till att utvecklingen av prototypen blev ett mål och att arbetet med prototypen omgärdades av olika deadlines under företagsetableringen.
- Grundarna som utvecklade prototyper arbetade även med informella marknadsundersökningar och gjorde då på följande sätt: man genomförde mindre undersökningar via internet och spontana undersökningar av projektens affärsidé vid kontakt med personer. Slumpmässiga möten var vanliga och gav tillfälle att knyta nya kontakter och berätta om projektet. En planerad marknadsundersökning med enkät var för anonym och de personliga relationerna var därför en snabbare väg att nå ut på.
- Under beslutsprocessen utvecklade grundarna nya affärsmöjligheter mer eller mindre hela tiden och dessa var även av olika slag. Anledningen till att grundarna utvecklade nya affärsmöjligheter var att de fick nya affärsmässiga kunskaper genom kontakterna med potentiella kunder eller uppnådde nya tekniska kunskaper under prototyputvecklingen. Grundarnas nya kunskaper ledde till att ursprungliga prototyper eller affärsidéer skapade ”spin-off-effekter”.
- Under företagsetableringen arbetade grundarna parallellt med affärsplanen och olika sidoprojekt. Det parallella arbetet utgjordes därför av två parallella processer: affärsplansprocessen och sidoprojektsprocessen.
- Affärsplansprocessen och sidoprojektsprocessen hade både en stark och en svag koppling till huvudprojektet. När den parallella processen var förknippad med huvudprojektets vardagliga arbete hade den en stark koppling till

huvudprojektet. När den parallella processen inte var förknippad med huvudprojektets vardagliga arbete var den däremot svagt kopplad till huvudprojektet.

- Grundarnas parallella processer medförde en rad fördelar för företagsetableringen, exempelvis att underlätta finansieringen i huvudprojekten, att ge huvudprojekten legitimitet, att ge distans till huvudprojektet och att det var omväxlande och motiverande att arbeta med något annat.
- Projekten startades i team, bestående av vänner eller kollegor. Det var alltså ovanligt att grundare startade projekten ensamma utan någon kompanjon. Enstaka projekt visade att när grundare etablerade projekt ensamma berodde detta på att kompanjonen hade hoppat av företagsetableringen. Det som främst påverkade teamens beslutsprocesser var deras rollfördelning och mål. När teamen hade divergerade mål och överlappande roller blev det svårt att följa en bestämd väg i beslutsprocessen. Även team som karakteriserades av divergerade mål hade svårt att följa en bestämd väg i beslutsprocessen. Tidspressen och den långsamma takten i projekten ledde till att teamen blev målinriktade.
- När teamen hade initiala gemensamma mål och kompletterande roller präglades beslutsprocessen av en bestämd väg. Rollfördelning verkade enklare att utforma i team där grundarna och medlemmarna hade kompletterande kunskaper och erfarenheter, jämfört med team där grundarna hade liknande kunskaper och erfarenheter. I sådana team var det svårt att forma rollerna på ett naturligt sätt, genom kompletterande kunskaper och erfarenheter. Teamen präglades därför av överlappande roller.

I nästa kapitel relaterar jag de fyra kritiska faktorerna till causation- och effectuationprocesserna och den tidigare forskningen.



# Kapitel 7

## Analys utifrån causation- och effectuationprocesserna

### 7.1 Kritiska faktorer relateras till tidigare forskning

I detta kapitel relaterar jag resultaten i Kapitel 6 till tidigare forskning som behandlar de fyra kritiska faktorerna: prototypen, nya affärsmöjligheter, parallella processer och teamet. Jag relaterar dessutom faktorerna till Sarasvathys resonemang för att visa hur de påverkar beslutsprocessens utveckling under företagsetableringen.

Inledningsvis beskriver jag ”prototypen” och relaterar mina resultat till den tidigare forskningen inom området. I avsnittet integreras även faktorn ”nya affärsmöjligheter”, eftersom denna har en nära anknytning till prototypen. Därefter presenterar jag ”parallella processer” samt ”teamet” och relaterar då mina resultat till den tidigare forskningen inom dessa områden.

Kapitlet utmynnar i en diskussion om faktorernas relation till Sarasvathys resonemang, och i det avslutande avsnittet diskuterar jag mina begrepp och modeller av causation- och effectuation-processerna.

#### 7.1.1 Prototypen

I mina komparativa analyser av projekten visade det sig att i de fall grundarna utvecklade egna produkter tenderade prototypen att styra beslutsprocessen under företagsetableringen. Vad vet vi då om prototypens betydelse för beslutsprocessen och etableringen av nya företag?

I detta avsnitt skall jag presentera forskningen inom området och jag inleder med att beskriva hur den tidigare forskningen sätter prototyputveckling i samband med hög prioritet och lärande. Därefter diskuterar jag hur prototypen kan fungera som en ”dörröppnare” till potentiella kunder och ge upphov till ”spin-off-effekter”.

#### 7.1.1.1 Tidigare forskning relaterar prototyputveckling till hög prioritet och lärande

Klofsten (1992) har studerat tidiga utvecklingsprocesser i teknikbaserade företag. I studien framgår att företagen lade ner mycket energi och tid på att utveckla nya produkter. En förklaring till att produktutvecklingen hade en hög prioritet var att företagen hade svårt att sälja till potentiella kunder utan att ha en färdig produkt att visa upp. Personerna i företagen hade inte heller etablerat några kundrelationer vid grundandet av företagen. När en produkt var utvecklad gällde det att få denna produkt accepterad av en eller flera potentiella kunder (Klofsten 1992).

I ett entreprenörskapssammanhang har Baron (2004) diskuterat hur utveckling av en prototyp kan generera nya affärsmöjligheter. Den nya affärsmöjligheten är ett resultat av de nya erfarenheter grundaren har fått genom utvecklingsarbetet med en prototyp, och som i sin tur leder till att nya produkter eller tjänster kan utvecklas. Baron betonar därför att det finns en koppling mellan existerande prototyper och nya affärsmöjligheter.

I litteraturgenomgången blev det dock uppenbart att prototypens betydelse inte har uppmärksammats i entreprenörskapsforskningen. Inte heller verkade prototypen vara ett starkt forskningstema inom företagsekonomin. Något som utmärkte den litteratur som fanns om prototyper var att den var mycket tekniskt inriktad (se t.ex. Thomke 1998, Beck m.fl., 2006).

Nedan diskuterar jag hur prototypen blir en dörröppnare till potentiella kunder och att utvecklade prototyper leder till spin-off-effekter.

### 7.1.1.2 Prototypen som en dörröppnare till kunder och som skapare av spin-off-effekter

Uppfattningen att prototypen har betydelse för beslutsprocessen under företagsetableringen förstärks genom Klofstens (1992) studie. I denna framgick att produktutvecklingen hade hög prioritet, eftersom det var svårt att sälja till potentiella kunder utan att ha en färdig produkt. I föreliggande studie präglades grundarna av målet att utveckla en fysisk prototyp som de kunde "visa upp" för potentiella kunder. Ofta var grundarna beroende av att utveckla en fysisk prototyp, innan de kunde kontakta potentiella kunder. Projekten hade därför en bestämd väg och målet var att utveckla en prototyp inom givna deadlines, vilket påverkade riktningen mot causationprocessen.

I likhet med Klofstens (1992) studie hade inte heller grundarna i föreliggande studie etablerat några kundrelationer när projekten startades. En ytterligare likhet med Klofstens (1992) studie var att grundarna inte försökte få sina produkter accepterade av potentiella kunder innan de var färdigutvecklade. Först när prototypen var klar var det möjligt att åstadkomma en social interaktion mellan grundarna och potentiella kunder. Eftersom grundarna var relativt isolerade från externa kontakter under tiden prototypen utvecklades gick de i riktning mot causationprocessen.

En sak i den föreliggande studien som skilde sig från Klofstens (1992) studie var emellertid att grundarna fick feedback från både vänner och kollegor, samt att prototypen kom att fungera som en dörröppnare till potentiella kunder. I samband med att prototypen var utvecklad inträffade själva "prototypetestet", som innebar att vänner eller kollegor testade den och gav sin feedback. Grundarna förbättrade sedan prototypen, utifrån den feedbacken de hade fått och först därefter kontaktades potentiella kunder. I samband med att grundarna hade fått kontakt med potentiella kunder fick de ytterligare feedback, som ett resultat av kundernas prototyptest. Även denna feedback resulterade i att prototypen förbättrades, vilket i flera fall ledde till den första referenskunden.

I föreliggande studie förtydligades däremot vad som verkligen hände när grundarna var klara med prototypen. Det som hände var att den färdigutvecklade prototypen fungerade som en dörröppnare till

potentiella kunder och ett viktigt hinder hade därmed passerats i företagsetableringen. När projekten hade uppnått målet att utveckla en prototyp, verkade detta bidra till att göra det möjligt för dem att fullfölja etableringen.

Tidigare studier har inte uppmärksammat hur prototypen påverkar karaktären på marknadsundersökningarna under företagsetableringen. I föreliggande studie tenderade grundarna som utvecklade egna produkter att arbeta med informella marknadsundersökningar. Grundarna prioriterade utvecklingen av en prototyp framför att inleda planerade och formaliserade marknadsundersökningar. Detta berodde på att det blev enklare att skapa ett intresse hos potentiella kunder när prototypen var färdigutvecklad.

Ett annat resultat av arbetet med att utveckla prototyper var att grundarna också utvecklade nya tekniska kunskaper, kunskaper som var användbara vid utveckling av nya affärsmöjligheter.

Baron (2004) menar att det kan vara möjligt för grundare att generera nya affärsmöjligheter utifrån en redan utvecklad prototyp. Den nya affärsmöjligheten blir därför ett resultat av grundarens inlärd erfarenheter. Även grundarna i föreliggande studie visade att nya affärsmöjligheter genererades utifrån en färdigutvecklad prototyp.

Det som saknas i Barons (2004) resonemang är emellertid den spin-off-effekt som de färdigutvecklade prototyperna gav upphov till genom att grundarna hade uppnått nya tekniska kunskaper under själva prototyputvecklingen. En annan nyansering av resonemanget var själva betydelsen av att färdigställa prototypen så att den kunde demonstreras för potentiella kunder, innan själva exploateringen av nya affärsmöjligheter kunde påbörjas.

Slutligen skulle jag vilja nyansera Barons (2004) resonemang genom att peka på att under ett tidsintervall på 12 månader genererade grundarna nya affärsmöjligheter samtidigt som äldre affärsidéer exploaterades. Grundarna visade därmed att själva upptäckten och exploateringen av möjligheterna var något som "förändrades" över tid. När affärsmöjligheterna uppstod i projekten gick de i riktning mot effectuationprocessen.

Något annat som kunde påverka grundarnas beslut att exploatera nya affärsmöjligheter var synen på den framtida konkurrensen. Genom att exploatera fler affärsmöjligheter blev det enklare att hantera framtida konkurrens genom att exempelvis kunna erbjuda fler produkter.

### 7.1.2 Parallella processer

I mina jämförelser av projektens beslutsprocesser utmärkte sig grundarnas "parallella processer". Dessa processer innefattade "affärsplansprocessen", som innebar att en affärsplan utarbetades för huvudprojektets ursprungliga affärsidé, och "sidoprojektsprocessen", som innebar att grundarna var engagerade i olika sidoprojekt. De parallella processerna under företagsetableringen gjorde det relevant för mig att relatera mina resultat till den tidigare forskning som har studerat parallella processer.

I detta avsnitt skall jag inledningsvis diskutera hur man i tidigare forskning har relaterat parallella processer till effektivitet och i denna diskussion utnyttjar jag den kunskap som finns i projektledningsforskningen. Därefter diskuterar jag de parallella processernas relation till finansieringsbehov och nya affärsmöjligheter.

#### 7.1.2.1 Parallella processer och effektivitet

När det gäller projektledning i etablerade företag finns det redan ekonomiska förutsättningar för och resurser till utvecklingsarbetet. Sådana projekt präglas därför av snabbhet och effektivitet inom givna tidsramar. Tidsramarna medför att parallella aktiviteter tillämpas i projekten och är en arbetsmetod för att kunna effektivisera utvecklingsarbetet. Arbetsmetoden medför även att det uppstår parallella processer i utvecklingsarbetet som är kopplade till effektivitet och tid. (Lindkvist m.fl., 2001)

Föreliggande studies fokus på företagsetableringen skiljer sig därför från projektledning i etablerade företag. Det innebär att projekten i denna studie inte har samma ekonomiska förutsättningar och resurser under produktutvecklingen. I och med de begränsade resurserna uppstår andra typer av parallella processer i utvecklingsarbetet.

Sahlin-Andersson (1986) studerade projektledning och visade att det förekom tre parallella delprocesser som löpte relativt fristående från



varandra: (1) konkretiseringsprocessen som innebar att processen snävades in på grund av tidspressen och fokuseringen på den grundläggande idén, (2) integreringsprocessen som innebar att aktörernas olika intressen integrerades i projektet, och (3) associeringsprocessen som innebar att investeringarna behandlades som avskilda projekt, avskärmade från samtida händelser. Processerna var även ömsesidigt beroende av varandra i projektens beslutsprocesser i så måtto att projektet inte kunde genomföras om någon av processerna inte fullföljdes.

Nedan utvecklar jag hur projektens parallella processer under företagsetableringen var kopplade till finansieringsbehov och nya affärsmöjligheter.

#### 7.1.2.2 Parallella processer och finansieringsbehov samt nya affärsmöjligheter

Resonemanget om de parallella processerna kan förtydligas genom Sahlin-Anderssons (1986) studie. I denna förekom tre parallella delprocesser som löpte relativt fristående från varandra, och även i föreliggande studie var projektens parallella processer relativt fristående från varandra. Detta berodde på att utformandet av affärsplanen påverkade riktningen mot causationprocessen, medan sidoprojekten påverkade riktningen mot effectuationprocessen. Processerna var däremot inte ömsesidigt beroende av varandra under företagsetableringen. I stället utgjorde projektens parallella processer två olika sätt att generera intäkter till huvudprojektet, något som innebar att processerna "aktiverades" när det uppstod ett finansieringsbehov eller nya affärsmöjligheter.

Eftersom föreliggande studie handlar om entreprenörskap utvecklades naturligtvis andra typer av parallella processer än de som identifierades av Sahlin-Andersson (1986). Grundarnas parallella processer hade därför en stark anknytning till finansieringsbehov och nya affärsmöjligheter. När finansieringsbehov uppstod i projekten verkade aktiveringen av grundarnas parallella processer underlätta företagsetableringen.

Inte heller ledde affärsplanen till att någon struktur eller ordning skapades i grundarnas vardagliga arbete, inte ens i de fall de hade

utformat dokumentet. I Shane och Delmars (2001) studie hjälpte affärsplanen grundarna att fullfölja produktutvecklingen under etableringsprocessen. Detta förhållande har inte visat sig i föreliggande studie, eftersom affärsplanen inte var en del av grundarnas dagliga arbete. Grundarna förklarade även att det var svårt att arbeta efter en plan, eftersom det hela tiden dök upp nya affärsmöjligheter.

Jacobsson (1987) beskrev dock att den organisation som enklast kunde lära sig att agera i parallella processer var företaget, vilket berodde på företagets helhetsuppfattning. Slutsatsen att grundarna tillämpade parallella processer under företagsetableringen förstärks genom Jacobssons (1987) och Sahlin-Anderssons (1986) studier. Grundarnas tillämpning av de parallella processerna kunde dessutom bero på att det gick att uppnå en helhetsuppfattning i projekten.

### 7.1.3 Teamet

I mina analyser av projekten utmärkte sig "teamet" som en viktig förklaring till varför projekten utvecklades på olika sätt med avseende på beslutsprocessen. Teamets påverkan på beslutsprocessen medförde att det blev relevant för mig att djupare fokusera på den kunskap vi har om team och att koppla mina egna resultat till den tidigare forskningen.

I detta avsnitt kommer jag inledningsvis att diskutera gruppsykologins syn på team och på hur kompetens formar teamen. Jag kommer i detta avsnitt även att ta upp hur den tidigare forskningen har behandlat teamens prestation och effektivitet utifrån kategoriseringen homogena och heterogena team. Därefter kommer jag att diskutera de svårigheter som är förknippade med att tillämpa demografiska faktorer vid studier av team. Avslutningsvis diskuterar jag ett antal andra saker som påverkade teamet under företagsetableringen, exempelvis beslutsfattande, rollfördelning och utveckling över tid.

#### 7.1.3.1 Gruppsykologin samt homogena och heterogena team

Inom gruppsykologin beskriver Svedberg (2007) att ett huvudvillkor för att arbetsgrupper skall kunna fungera är att gruppen har tydliga mål för sitt arbete. I grupper där målen är oklara påverkas däremot arbetsgrupperna negativt, exempelvis genom att medlemmarna mår

dåligt, upplever stress och att sjukfrånvaron ökar. Gruppens mål och dess överlevnad hänger på så sätt ihop (Svedberg 2007).

Svedberg (2007) beskriver även att teambaserade organisations-former har en fokusering på arbetslagens roll, styrning och utveckling. Med detta menas att teamen styrs och utvecklas genom de roller som arbetslagen utgörs av. I denna typ av organisationsform finns till exempel produktionsteam, utvecklingsteam och projektteam. Teamen grundar sig dessutom inte bara på medarbetarnas specialistroller utan även på en kollektiv kompetens, det vill säga arbetslagens gemensamma kompetens och ett gemensamt engagemang för organisationens mål och verksamhetsidé (Svedberg 2007).

Beträffande kompetensen förtydligade Klofsten (1992) i sin studie att företagen startades av flera grundare som kompetensmässigt kunde komplettera varandra.

Forskningen om strategisk ledning har fungerat som en ”inspirationskälla” när det gäller studier av team inom entreprenörskapsforskningen. Både entreprenörskapsforskningen och forskningen inom strategisk ledning har främst fokuserat på att förklara teamets prestation eller effektivitet utifrån demografiska faktorer.

Ett vanligt sätt att se på teamet utifrån en demografisk indelning är att kategorisera det som homogent eller heterogent. Enligt Ruef m.fl., (2003) och Amason m.fl., (2006) kännetecknas homogena team av att individerna som ingår i det har samma kön, ålder, utbildning och yrkesbakgrund. Det heterogena teamet består däremot av individer med varierande ålder, kön, utbildning och yrkesbakgrund.

I den inledande analysen av teamen i föreliggande studie försökte jag tillämpa den homogena och heterogena indelningen och använde mig då av Ruefs m.fl. (2003) definition av dessa två typer. Jag upptäckte dock att denna kategorisering var svår att tillämpa i de projekt jag studerade.

#### 7.1.3.2 Teamens utveckling över tid

Föreliggande studie visade att teamen var både homogena och heterogena i det initiala skedet av företagsetableringen. Homogeniteten i teamen innebar att grundarna hade liknande ålder och samma kön,

medan heterogeniteten i teamen exempelvis kunde innebära att grundarna hade olika utbildning och yrkesbakgrund. Teamens heterogenitet gjorde att grundarna kunde komplettera varandra genom sina varierande utbildningar, olika erfarenheter av att starta företag och olika arbetslivserfarenheter. Bland teamen i studien var det enbart projekt Brun som var homogent, i så måtto att grundarna hade samma kön, ålder, utbildning och yrkesbakgrund.

Teamens karaktär förändrades dock med tiden och när nya medlemmar rekryterades blev de mer heterogena genom de kompletterande kunskaperna och erfarenheterna. Att teamen blev mer heterogena med tiden berodde exempelvis också på att kvinnor rekryterades till team som enbart bestod av män och på att åldern började variera i större utsträckning bland grundarna och medlemmarna i teamet. Medlemmarnas varierande kön och ålder bidrog till ytterligare kompletterande kunskaper i teamet.

Grundarna fortsatte även att utöka teamen med medlemmar som hade olika utbildningar och yrkesbakgrund jämfört med dem själva. Anledningen till att nya medlemmar rekryterades var att de kunde fylla ett behov genom att bidra med något, exempelvis kunskaper och erfarenheter om affärsområdet, grafiska kunskaper, tekniska kunskaper, försäljningskunskaper eller finansiering. Grundarnas behov av resurser uppvisar likheter med den beskrivning som Vanaelst m.fl. (2006) gör, av att medlemmar oftast rekryterades till ett team när teamet hade ett behov av resurser i form av individens humana kapital, exempelvis hans eller hennes teknologiska och finansiella resurser.

Eftersom merparten av teamen i studien var både homogena och heterogena blev det svårt att undersöka hur själva indelningen påverkade beslutsprocessen under företagsetableringen. Att teamen dessutom förändrades med tiden skapade ytterligare svårigheter. Jag försökte därför finna förklaringar till den komplexitet som präglade teamen genom att undersöka om andra studier av team hade samma svårighet att tillämpa indelningen i heterogen och homogen. Nedan illustreras litteraturgenomgången som visade att man har börjat röra sig bort från förklaringar av teamets prestation och effektivitet utifrån den homogena och heterogena indelningen av team.

### 7.1.3.3 Utvecklingen från homogena och heterogena team till beslut och utveckling över tid

Francis och Sandberg (2000) konstaterade att både entreprenörskapsforskningen och forskningen inom strategisk ledning har samma fokus i sina studier av team. Detta innebär att forskningen främst har fokuserat på att förklara teamets prestation utifrån demografiska faktorer som ålder, kön, utbildning och yrkesbakgrund. Både entreprenörskapsforskningen och forskningen inom strategisk ledning betonar att studierna av teamets prestation, utifrån kategoriseringen av homogena och heterogena team, har lett till osammanhängande resultat, (se bl.a. Horwitz, 2005; Amason m.fl. 2006; Birley och Stockley, 2000). Det komplexa förhållandet i resultaten demonstrerade själva svårigheten att tillämpa den heterogena och homogena indelningen i studier av team.

Föreliggande studie visade att teamen byggdes upp på ett sätt som innebar att de i vissa avseenden var homogena, och i vissa andra heterogena. Teamen "förändrades" även med tiden och blev mer heterogena när nya medlemmar rekryterades i samband med företagsetableringen. Den komplexitet som präglar teamens sammansättning kan vara en förklaring till de divergerande resultaten i tidigare studier, när teamets prestation undersöktes utifrån uppdelningen i homogena och heterogena team. Att själva uppbyggnaden och utvecklingen av team är en komplex process har betonats i andra studier (Horwitz 2005; Amason m.fl. 2006) och har därför lett till en utveckling från homogena och heterogena team, vilket utvecklas nedan.

Enligt Vyakarnam och Handelberg (2005) finns en risk för förenklade förklaringar när teamets prestation undersöks utifrån demografiska faktorer. Det beror på att själva uppbyggnaden och utvecklingen av team är komplex till sin natur. Denna komplexitet beror bland annat på att team har en inbyggd dynamik som innebär att medlemsantalet förändras med tiden, vilket påverkar teamens struktur. Teamens föränderliga karaktär skapar därför svårigheter när de studeras utifrån kategoriseringen homogena respektive heterogena team. Våra kunskaper om team kan dock förbättras om vi tillämpar ett processorienterat synsätt (Vyakarnam och Handelberg 2005).

Författarna rekommenderade därför några teman som kan användas för att komma vidare i den framtida entreprenörskapsforskningen om team. Bland dessa teman hittar vi bland annat följande: hur team bildas och utvecklas (det vill säga hur individer skapar team och hur de utökas med nya individer), vad som händer mellan individerna i de dagliga samtalen, hur konflikter uppstår mellan individerna och hur man löser dem, hur individerna i teamet bygger upp förtroende sinsemellan samt hur individerna i teamet fattar beslut. Gladstein (1984) förklarade dock att teamets effektivitet påverkades av medlemmarnas tydliga roller och målsättningar. Våra kunskaper är däremot fortfarande begränsade när det gäller hur teamet påverkas av individernas handlingar och beslut över tid (Vyakarnam och Handelberg 2005).

I samband med fokuseringen på homogena och heterogena team blir det inte enbart svårt att förklara teamens effektivitet utan även deras "beteende", det vill säga de ingående individernas handlingar och relationer. Francis och Sandberg (2000) menar därför att vänskapsrelationer är ett viktigt område inom den framtida entreprenörskapsforskningen om team, för att öka våra kunskaper om team i nya företag. Enligt Svedberg (2007) hade även teambaserade organisationsformer en fokusering på arbetslagens roller, styrning och utveckling. Denna fokusering utvecklas i nästa avsnitt.

#### 7.1.3.4 Förflyttning till beslut, rollfördelning och utveckling över tid

Svedberg (2007) menade att ett huvudvillkor för att arbetsgrupper skall kunna fungera var att gruppen hade tydliga mål för sitt arbete. De grupper som hade oklara mål påverkades däremot negativt, vilket kunde bero på att de oklara målen ledde till att medlemmarna i teamet upplevde stress. Föreliggande studie visade att när team hade gemensamma mål påverkade detta etableringen positivt och teamen fungerade bra. Att ett team hade gemensamma mål kan även tolkas som att det hade tydliga mål enligt Svedberg (2007). Den positiva påverkan som de gemensamma målen hade visades genom att teamen hela tiden gick framåt i etableringen mot uppställda mål.

I de team som initialt hade divergerade mål påverkades däremot teamet negativt. Detta visades genom att företagsetableringen gick långsamt och att teamet därför upplevde tidspress. Tidspressen ledde till att teamen med tiden blev målinriktade, i syfte att kunna gå framåt i

etableringen. Denna tidspress kan även förklaras med de divergerade målen, vilket också Svedberg (2007) tar upp i sin förklaring av hur oklara mål påverkar gruppen. I samband med att teamen blev målinriktade kunde stressen minska, något som påverkade teamet positivt.

När det gällde rollerna i teamen beskrev Svedberg (2007) att teamen grundades med en kollektiv kompetens som grund. Även Klofsten (1992) menar att företag bör startas av flera grundare som kompetensmässigt kompletterar varandra. Detta med kompletterande roller i teamen stämde in på de grundare i föreliggande studie som hade uppnått gemensamma mål. Team som hade initiala divergerade mål präglades dock av överlappande roller.

Av ovanstående kan man dra slutsatsen att frågan om hur team bildas och utvecklas över tid är komplex till sin natur. Detta gör det i sin tur svårt att undersöka team utifrån en kategorisering i homogena och heterogena. Samtidigt har den tidigare forskningen fokuserat på att förklara hur snabbt team arbetar genom olika "effektivitetsmått", utifrån teamets demografiska faktorer. Våra kunskaper är därför fortfarande begränsade när det gäller hur team fattar beslut över tid, hur team bildas och utvecklas, teamens rollfördelning och vad som händer i individernas dagliga samtal. Inom entreprenörskapsforskningen har däremot inga studier undersökt hur teamet påverkar beslutsprocessen under företagsetableringen, eftersom tidigare studier har varit fokuserade på olika effektivitetsmått.

Föreliggande studies fokusering på grundares beslutsprocesser i realtid medför att resultaten som presenteras i avhandlingen om team är relativt unika. Detta beror på att resultaten beskriver teamens beslutsprocesser och rollfördelning samt hur de bildas och utvecklas över tid. Jag tror därför att ett fruktbart sätt att studera team är genom att fokusera på deras beslutsprocesser, rollfördelning och utveckling över tid. I nästa avsnitt relaterar jag de kritiska faktorerna till Sarasvathys resonemang, genom mina utvecklade begrepp och modeller av causation- och effectuationprocesserna under företagsetableringen.

#### 7.1.4 Pendlingen i cykler mellan causation- och effectuationprocesserna

Analyserna visade att teamets initiala mål och rollfördelning påverkade företagsetableringen, det vill säga att teamet påverkade beslutsprocessens olika riktningar i termer av causation och effectuation. I den fortsatta utvecklingen av beslutsprocessen visade det sig emellertid att projekten inte nödvändigtvis följde den ursprungliga riktningen mot causation eller effectuation. I stället ”pendlade” projekten mellan processerna under hela företagsetableringen.

Inledningsvis gör jag en kort tillbakablick på Sarasvathys resonemang, och därefter visar jag hur den kritiska faktorn teamet påverkar beslutsprocessens olika riktningar under det initiala skedet av företagsetableringen. Presentationen utmynnar i en modell som illustrerar teamens olika riktningar mellan processerna. Sedan visar jag hur de kritiska faktorerna (som prototypen, nya affärsmöjligheter och parallella processer) påverkar projektens beslutsprocesser och utveckling under företagsetableringen. Presentationen utmynnar i en modell som illustrerar projektens ”pendling” mellan processerna i cykler under företagsetableringen. Avslutningsvis diskuterar jag mina bidrag och nyanserar dessa utifrån Sarasvathys resonemang.

##### 7.1.4.1 Tillbakablick på Sarasvathys resonemang

Sarasvathy (2001) beskriver att individens beslutsfattande i effectuationprocessen innebär att målen i verksamheten förändras över tid. Exempelvis genomförs marknadsundersökningar genom att individen kontakter personer i sitt sociala nätverk. Individens beslutsfattande i causationprocessen innebär däremot att verksamheten har förutbestämda mål som skall uppnås. Marknadsundersökningarna är mer omfattande och kräver resurser (Sarasvathy, 2001).

I Sarasvathys studie skilde sig företagsetableringens karaktär mellan ”expertentreprenörer” och ”noviser”. Expertentreprenörerna hade stor erfarenhet av att starta framgångsrika företag, medan noviserna var grundare som startade sina första företag. Beroende på expertentreprenörernas kunskaper och erfarenhet kan deras företagsetablering i huvudsak karakteriseras som en effectuationprocess. Eftersom noviserna inte hade utvecklat samma kunskaper uppvisade de ett mer varierat beteende. Detta medförde att noviserna kunde röra sig



inom hela området av causation och effectuation (Sarasvathy m.fl., 2003).

Noviser som saknade resurser utgick ofta från sitt sociala nätverk i sina marknadsundersökningar. Detta berodde på att grundarna inte hade tillräckligt med resurser för att genomföra omfattande marknadsundersökningar utifrån causation. Expertentreprenörerna påverkades däremot inte av tillgängliga resurser på samma sätt, och dessa grundare fortsatte att genomföra sina marknadsundersökningar utifrån effectuationprocessen även i situationer då de hade mycket resurser. När novisernas kunskaper utvecklades kunde individerna röra sig mot en tydligare effectuationposition (Sarasvathy m.fl., 2003). I nästa avsnitt för jag en diskussion om teamets påverkan på beslutsprocessens karaktär i det initiala skedet av företagsetableringen.

#### 7.1.4.2 Teamets initiala påverkan på causation- och effectuationprocesserna

Beroende på initiala kritiska faktorer som gemensamma mål, divergerade mål, kompletterande roller och överlappande roller tenderade teamen att starta företagsetableringen antingen som en causationprocess eller en effectuationprocess. Detta förhållande visade att teamet hade betydelse för hur projekten inledde företagsetableringen och att teamet påverkade riktningarna mellan processerna i det initiala skedet.

Den process som inleddes när teamen startades var komplex, vilket innebar att kritiska faktorer påverkade varandra och i sin tur påverkade riktningen mot causation- och effectuationprocesserna. I figuren nedan ges exempel på initiala faktorer som fick vissa team att inleda företagsetableringen i riktning mot causation, medan andra team var inriktade mot effectuation.

## Initiala kritiska faktorer

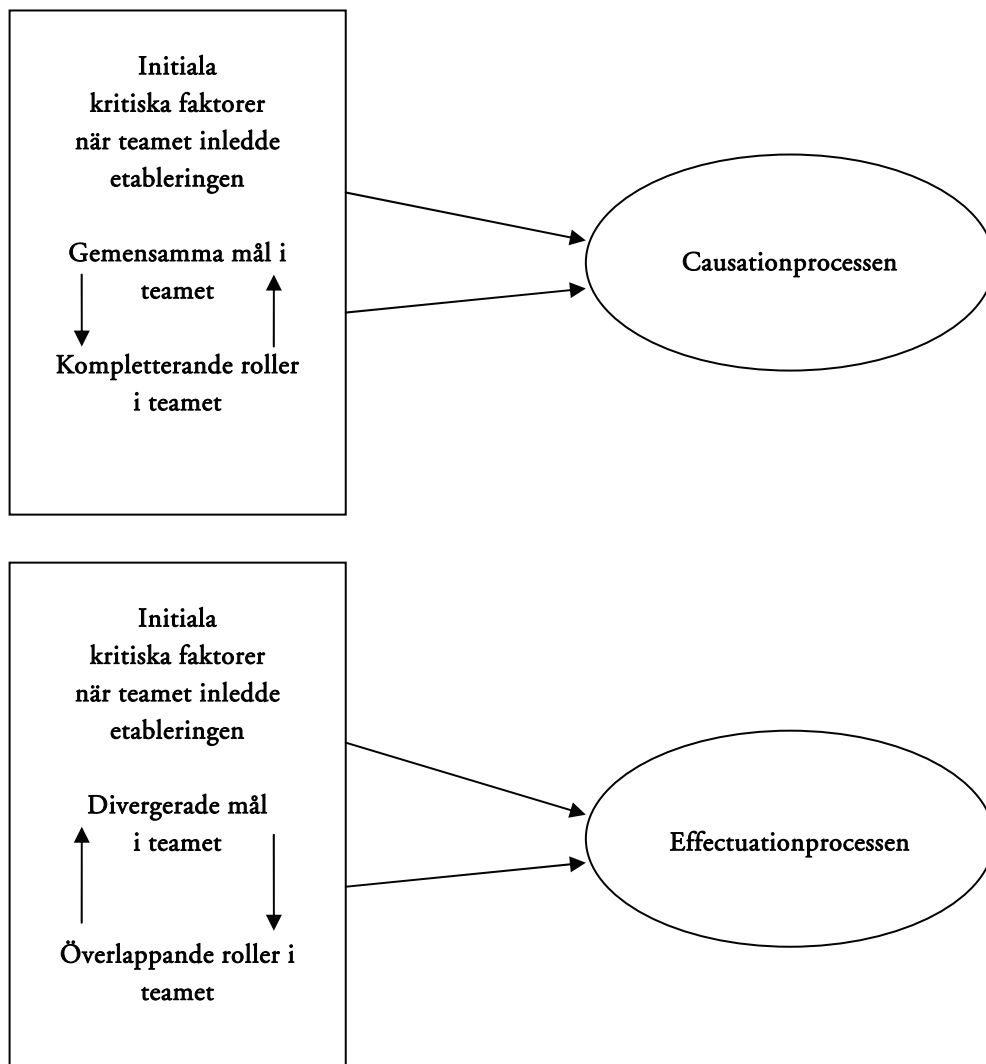
Initiala kritiska faktorer som påverkade riktningen mot causationprocessen	Initiala kritiska faktorer som påverkade riktningen mot effectuationprocessen
<p>Gemenskapen i teamet medförde att grundarna och medlemmarna var överens om vilka mål man skulle tillämpa i projektet, exempelvis att utveckla en prototyp. Grundarna och medlemmarna i teamen hade därför gemensamma mål.</p> <p>Dessa team hade även kompletterande roller sinsemellan. Bakgrunden till detta var att grundarna och medlemmarna hade kompletterande kunskaper och erfarenheter som ett resultat av olika utbildnings- och yrkesbakgrunder samt olika erfarenheter av företagsstarter.</p> <p>Teamens gemensamma mål och kompletterande roller påverkade tillsammans riktningen mot causation.</p>	<p>Riktningen mot effectuation visade ett komplext förhållande mellan teamets divergerade mål och överlappande roller.</p> <p>I de fall grundarna och medlemmarna inte hade uppnått några gemensamma mål präglades teamen av divergerade mål. Detta innebar att målen skilde sig åt i teamet, vilket påverkade riktningen mot effectuation.</p> <p>Överlappande roller uppstod när grundarna inte hade rätt ut sina roller i teamet. Bakgrunden till detta var att grundarna hade för likartade kunskaper och erfarenheter, det vill säga samma utbildnings- och yrkesbakgrund samt snarlika erfarenheter av företagsstarter. Sådana team hade även divergerade mål. Teamets överlappande roller och divergerade mål påverkade tillsammans riktningen mot effectuation.</p>

Figur 7.1 Initiala kritiska faktorer som påverkade riktningen mot causation- och effectuationprocesserna när teamet inledde sin företagsetablering.

I figuren nedan åskådliggörs hur teamens gemensamma mål och kompletterande roller hörde ihop och påverkade varandra, vilket i sin tur påverkade den gemensamma riktningen mot causationprocessen.

Figuren åskådliggör även hur teamens divergerade mål påverkade riktningen mot effectuationprocessen.

I figuren framgår även hur teamens divergerade mål och överlappande roller hörde ihop och påverkade varandra, vilket i sin tur påverkade den gemensamma riktningen mot effectuationprocessen.



Figur 7.2 Initiala kritiska faktorer som påverkade riktningen mot causation- och effectuationprocesserna när teamet inledde sin företagsetablering.

#### 7.1.4.3 Kritiska faktorer som påverkade pendlingen mellan processerna

Under hela företagsetableringen pendlade projekten i olika riktningar mellan causation och effectuation, vilket medförde att ingen av processerna följdes på ett stringent sätt. På grund av pendlingen fick projekten inte heller något riktigt fäste i någon av processerna, vilket berodde på att de inte hade någon stark relation till någon av dem. Projekten befann sig därför någonstans ”mitemellan” causation och effectuation under etableringen. Pendlingen mellan processerna gick också i cykler över tid, vilket innebar att ett projekt under vissa tidsperioder gick mer i riktning mot causation än effectuation, medan

det under andra tidsperioder gick mer i riktning mot effectuation än causation. Denna pendling mellan processerna ledde till en hög komplexitet under etableringsfasen.

I figuren nedan ges exempel på kritiska faktorer i processen och på hur dessa faktorer påverkade projektens pendling mellan causation och effectuation under företagsetableringen. Figuren visar även grundarnas parallella processer, som ”affärsplansprocessen” och ”sidoprojektsprocessen” samt hur dessa processer påverkade riktningarna mellan causation och effectuation.

### Kritiska faktorer i processen

Kritiska faktorer i processen som påverkade riktningen mot causationprocessen	Kritiska faktorer i processen som påverkade riktningen mot effectuationprocessen
När grundarna hade som mål att utveckla en prototyp före en uppställd deadline påverkades riktningen mot causation.	Grundarna valde att använda sig av informella marknadsundersökningar under tiden prototypen utvecklades, vilket påverkade riktningen mot effectuation.
Grundarna utformade affärsplanen parallellt med den informella planeringen inför följande finansieringssituationer: affärsplanstävlingar, ansökan om riskkapital, bankkontakter och ansökan om starta-egget-bidrag. ”Affärsplansprocessen” påverkade riktningen mot causation, eftersom grundarna hade ett målinriktat beteende i beslutsprocessen.	När grundarna hade behov av intäkter eller omväxling i arbetet med huvudprojektet utförde de olika sidoprojekt parallellt med huvudprojektet. ”Sidoprojektsprocessen” påverkade riktningen mot effectuation, eftersom sidoprojekten innebar att man tillvaratog nya möjligheter i planeringen.
	När grundarna fick nya tekniska kunskaper under prototyputvecklingen påverkades riktningen mot effectuation, eftersom nya affärsmöjligheter uppstod genom ”spin-off-effekter” av de färdigutvecklade prototyperna. I detta skede tog projekten nya vägar i beslutsprocessen.
	När grundarna fick nya affärsmässiga kunskaper, exempelvis erfarenheter av säljmöten, påverkades riktningen mot effectuation, eftersom grundarna fick reda på vad kunderna efterfrågade och en ny affärsmöjlighet uppstod. Grundarna kompletterade sin äldre affärsidé med den nya affärsmöjligheten och den äldre affärsidén gav alltså upphov till en ”spin-off-effekt”. I detta skede tog projektet nya vägar i beslutsprocessen.

Figur 7.3 Kritiska faktorer i processen som påverkade projektens pendling mellan causation- och effectuationprocesserna under hela företagsetableringen.

I figuren nedan illustreras kritiska faktorer som inträffade i processen och medförde att projekten pendlade i olika riktningar mellan causation

och effectuation. Denna pendling ägde rum i cykler under hela företagsetableringen.

I figuren framgår hur prototypen ”styrde” projektens företagsetablering. Detta berodde på att grundarna befann sig i en situation som innebar att de kunde skapa intresse hos potentiella kunder först när de hade en konkret produkt att visa upp. Utvecklingen av prototypen blev därför ett centralt mål som grundarna satte upp i det initiala skedet av etableringen, som skulle förverkligas inom givna deadlines. Detta i sin tur påverkade riktningen mot causationprocessen.

Det var inte heller meningsfullt att tillämpa några omfattande marknadsundersökningar innan prototypen hade utvecklats, vilket påverkade grundarnas tillämpning av informella marknadsundersökningar och riktningen mot effectuationprocessen.

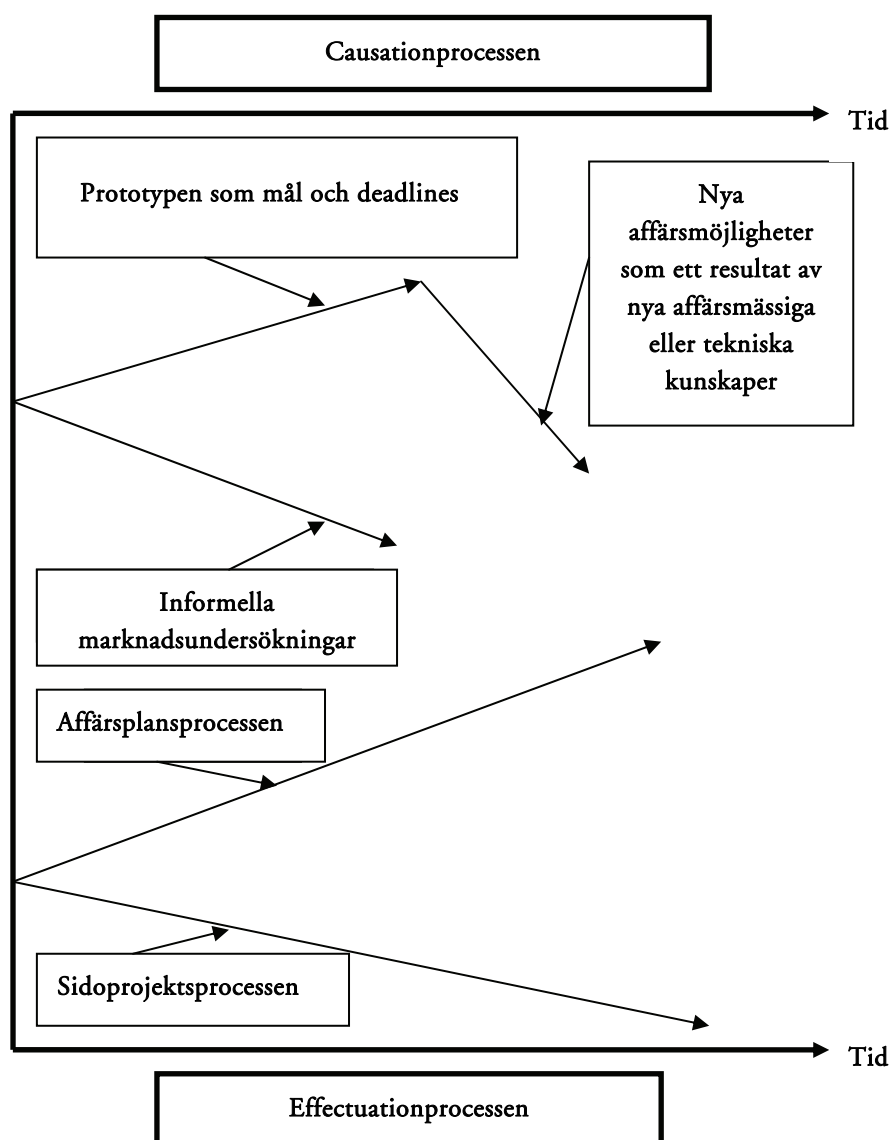
Prototyputvecklingen medförde även att grundarna fick nya tekniska kunskaper, vilka ledde till nya affärsmöjligheter genom att spin-off-effekter uppstod som en följd av prototyputvecklingen. Även nya affärsmässiga kunskaper ledde till nya affärsmöjligheter. Detta påverkade riktningen mot effectuationprocessen.

Affärsplansprocessen påverkade riktningen mot causation, vilket berodde på att grundarnas utformning av affärsplanen var målinriktad. Affärsplansprocessen pågick även parallellt med grundarnas informella planering.

Sidoprojektsprocessen påverkade riktningen mot effectuation, vilket berodde på att grundarna tillvaratog nya möjligheter under etableringen. Sidoprojektsprocessen pågick även parallellt med aktiviteterna i huvudprojektet.

När projekten hade utvecklat en prototyp passerade man ett viktigt hinder i företagsetableringen. Grundarnas möjligheter att fullfölja etableringen verkade därför påverkas av att målet med den utvecklade prototypen uppnåddes.

Figuren lyfter även fram att projekten inte heller i slutet av processen hade uppnått en stark relation till någon av causation- och effectuationprocesserna. I stället verkade de fortsätta att pendla även i slutet av etableringsfasen.



Figur 7.4 Projekten pendlar i olika riktningar mellan causation och effectuation. Pendlingen äger rum i cykler under företagsetableringen, och påverkas av kritiska faktorer i processen.

#### 7.1.4.4 Prototypen, nya affärsmöjligheter, parallella processer och teamet påverkade hur beslutsprocessen fortkred

I Sarasvathys (2001; 2003; 2005) modeller och resonemang om causation- och effectuationprocesserna saknas en diskussion om hur de kritiska faktorerna (prototypen, nya affärsmöjligheter, parallella processer och teamet) påverkar projektens karaktär i termer av causation och effectuation. Mina analyser visade dock att dessa faktorer hade betydelse och påverkade riktningarna mellan causation och effectuation

under etableringen. Dessa fyra kritiska faktorer påverkade därför hur beslutsprocessen fortskred under företagsetableringen, vilket är en utveckling av Sarasvathys tankegångar.

Efter denna analys är det dags att stanna upp och sammanfatta det centrala som har framkommit i det här kapitlet, vilket jag gör i nästa avsnitt.

## 7.2 Sammanfattning

I detta kapitel har de fyra kritiska faktorerna (prototypen, nya affärsmöjligheter, parallella processer och teamet) relaterats till den tidigare forskningen. Sammanfattningen som följer är därför strukturerad efter dessa faktorer och jag avslutar med att diskutera deras relation till Sarasvathys resonemang.

- I föreliggande studie var grundarna ofta beroende av att utveckla en fysisk prototyp innan de kunde ta kontakt med potentiella kunder, och att utveckla en sådan prototyp blev därför ett viktigt mål för grundarna. Även i Klofstens (1992) studie framgick att produktutvecklingen hade hög prioritet, vilket berodde på att det var svårt att sälja till potentiella kunder utan att ha en färdig produkt. I föreliggande studie förtydligades dock vad som verkligen hände när grundarna var klara med utvecklingen av prototypen. Denna kom då att fungera som en dörröppnare till potentiella kunder och bidrog därmed till att man kunde passera ett viktigt hinder i företagsetableringen.
- Något annat som utmärkte den utvecklade prototypen i föreliggande studie var att grundarna förvärvade nya tekniska kunskaper under prototyputvecklingen. Dessa kunskaper ledde sedan till nya affärsmöjligheter genom att spin-off-effekter uppstod som ett resultat av de färdigutvecklade prototyperna. De nya affärsmöjligheterna utvecklades dessutom samtidigt som grundarna exploaterade sina äldre affärsidéer.
- Under hela företagsetableringen pågick grundarnas parallella processer, som affärsplansprocessen och sidoprojektsprocessen. Dessa parallella processer var däremot inte ömsesidigt beroende av varandra. Det som i stället utmärkte dem var att de

aktiverades när finansieringsbehov eller nya affärsmöjligheter uppstod i huvudprojektet. Grundarna visade även att affärsplanen inte var förknippad med deras vardagliga arbete i huvudprojektet. En anledning till detta var att grundarna hade svårt att arbeta efter en plan eftersom det hela tiden dök upp nya affärsmöjligheter.

- I föreliggande studie blev det svårt att tillämpa indelningen av team i homogena och heterogena. Detta berodde på att teamen byggdes upp på ett sätt som innebar att de i vissa avseenden var homogena samtidigt som de i andra var heterogena. Teamen förändrades även med tiden och blev mer heterogena när nya medlemmar rekryterades. Vyakarnam och Handelberg (2005) poängterade också att det fanns en risk för förenklade förklaringar när teamet undersöktes utifrån den homogena och heterogena indelningen. Mina analyser lyfte däremot fram hur betydelsefullt det var att studera team utifrån deras beslutsprocesser, rollfördelning och utveckling över tid.
- Svedberg (2007) menade att ett huvudvillkor för att arbetsgrupper skall kunna fungera var att gruppen hade tydliga mål för sitt arbete. De grupper som hade oklara mål påverkades däremot negativt. Även i föreliggande studie påverkades teamen positivt när de hade gemensamma mål för företagsetableringen. Detta visades genom att teamen gick framåt i etableringen mot uppställda mål. De team som hade initiala divergerade mål präglades dock av tidspress och hade även svårt att gå framåt under företagsetableringen, vilket naturligtvis påverkade dem negativt. Med tiden blev dessa team målinriktade i syfte att kunna gå framåt i etableringen.
- Enligt Svedberg (2007) och Klofsten (1992) grundades teamen av individer som kompetensmässigt kunde komplettera varandra. I föreliggande studie stämde detta väl in på de team i vilka grundarna hade gemensamma mål, och rollfördelningen i dessa team utgjordes också av kompletterande roller. Team som hade initiala divergerade mål präglades däremot av överlappande roller. Detta förhållande visade att teamens mål och rollfördelning hörde ihop och påverkade varandra i grundarnas och medlemmarnas beslutsprocesser.



- När jag relaterade de kritiska faktorerna till Sarasvathys resonemang visade mina analyser att projekten pendlade i olika riktningar mellan causation- och effectuationprocesserna. Pendlingen mellan processerna pågick dessutom under hela företagsetableringen, vilket medförde att ingen av processerna följdes stringent.
- Det gick också att dela in de kritiska faktorerna efter hur de påverkade beslutsprocessen initialt och under företagsetableringen. Till en början påverkade de kritiska faktorerna ”gemensamma mål” och ”kompletterande roller” riktningen mot causationprocessen. Den kritiska faktorn ”divergerade mål” påverkade i stället riktningen mot effectuationprocessen. Av analysen framgick även att faktorerna ”divergerade mål” och ”överlappande roller” påverkade varandra och den gemensamma riktningen mot effectuationprocessen.
- I processen påverkades riktningen mot causationprocessen av de kritiska faktorerna ”prototypen som mål och deadlines” och ”affärsplansprocessen”, medan riktningen mot effectuationprocessen påverkades av de kritiska faktorerna ”utveckling av nya affärsmöjligheter utifrån nya affärsmässiga eller tekniska kunskaper”, ”informella marknadsundersökningar” och ”sidoprojektsprocessen”.

I nästa kapitel presenterar jag studiens kunskapsbidrag och slutsatser.

# Kapitel 8

## Kunskapsbidrag och slutsatser

### 8.1 inledning

I detta avslutande kapitel beskriver jag mina teoretiska och metodologiska kunskapsbidrag och slutsatser. Inledningsvis presenterar jag min utveckling och nyansering av Sarasvathys resonemang. Denna utveckling och nyansering utmynnar sedan i mina egna bidrag utifrån teamets effectuationprocess. Därefter presenterar jag mina metodologiska bidrag genom att berätta om mina erfarenheter med avseende på den elektroniska dagboksrutinen. Kapitlet avslutas med praktiska implikationer och förslag till den framtida forskningen.

### 8.2 Teoretiska kunskapsbidrag utifrån causation- och effectuationprocesserna

I min genomgång av beslutsteorin i kapitel 2 kom jag fram till att denna i många fall utgörs av två olika typer av beslutsprocesser. Den första processtypen baseras främst på klara målsättningar, medan den andra främst bygger på förändrade mål och inlärning. Det är dessa två olika typer av beslutsprocesser som Sarasvathy har vidareutvecklat till entreprenörskapsområdet, även om hon använder andra termer än i tidigare studier inom beslutsteorin. Sarasvathy (2001) kallar den ena processen causation och den andra effectuation.

Något som bör lyftas fram är att Sarasvathys resonemang främst har lagt tyngdpunkten vid individens beslutsfattande i effectuationprocessen. Detta har medfört att Sarasvathy inte har fördjupat sig i hur grundare och medlemmar i team kan tillämpa båda processerna vid olika tidpunkter under företagsetableringen. I föreliggande studie består de

teoretiska kunskapsbidragen i att visa hur grundare och medlemmar i teamet tillämpar båda processerna under företagsetableringen. I nästa avsnitt behandlar jag därför enbart dessa bidrag och deras relation till den tidigare forskningen.

### 8.2.1 Teamets pendling i processen

Studien visade att projekten ”pendlade” i olika riktningar mellan causation och effectuation under hela företagsetableringen, vilket innebar att ingen av processerna följdes på ett stringent sätt. Projekten befann sig därför någonstans ”mitten mellan” causation och effectuation under hela etableringen. Även i slutet av processen gick vissa projekt i riktning mot causation, medan andra projekt gick i riktning mot effectuation, och de fortsatte alltså att pendla mellan processerna även i etableringsfasens slutskede.

Mina analyser visade att de kritiska faktorerna prototypen, nya affärsmöjligheter, parallella processer och teamet påverkade hur beslutsprocessen fortskred under företagsetableringen. De kritiska faktorerna kan därför betraktas som en utveckling av Sarasvathys resonemang. Denna utveckling beskriver jag närmare i avsnittet nedan, där jag relaterar faktorerna till tidigare studier.

Eftersom studien inkluderade projekt som drevs av team visade resultaten på ett behov av att utveckla och nyansera Sarasvathys (2001) effectuationmodell. Denna modell byggde enbart på enskilda individers beslutsprocess, och inte på hur grundare och medlemmar i team fattar beslut gemensamt. Föreliggande studie visade att den kritiska faktorn teamet påverkade processens riktning mot causation respektive effectuation i det initiala skedet av företagsetableringen.

#### 8.2.1.1 Prototypen och nya affärsmöjligheter

Att grundarnas utveckling av prototypen påverkade beslutsprocessen under företagsetableringen har också observerats i Klofstens (1992) studie. Denna studie lyfte fram att produktutvecklingen hade hög prioritet, vilket berodde på att det var svårt att sälja till potentiella kunder utan att ha en färdig produkt.

Även i föreliggande studie visade de grundare som utvecklade egna produkter att deras mål i teamet var att först utveckla en prototyp inom

givna deadlines, och därefter ta kontakt med potentiella kunder. Att prototypen var ett mål som skulle uppnås inom givna deadlines påverkade därför riktningen mot causationprocessen.

Något som tidigare studier inte har uppmärksammat är hur grundarnas arbete med prototypen påverkar marknadsundersökningarnas karaktär under företagsetableringen. I föreliggande studie tenderade grundarna som utvecklade prototyper att arbeta med informella marknadsundersökningar vid planeringen av projekten. Dessa informella undersökningar påverkade därför riktningen mot effectuation. Först när prototypen var färdigutvecklad kunde grundarna påbörja mer planerade marknadsundersökningar, eftersom det blev enklare att skapa intresse hos potentiella kunder när man hade en fysisk produkt att demonstrera.

Att grundarna och teamet uppnådde målet med att utveckla en prototyp, inom de deadlines man hade satt upp, hade också betydelse för företagsetableringen. Den färdigutvecklade prototypen fungerade som en dörröppnare till potentiella kunder och man hade därmed passerat ett viktigt hinder i etableringen. Att uppnå målet med den utvecklade prototypen verkade alltså vara viktigt för att kunna fortsätta företagsetableringen.

Under företagsetableringen framgick dessutom hur grundarna utvecklade nya kunskaper. I en studie fann Honig m.fl., (2005) ett samband mellan den effectuationprocess som grundarna följde och de framsteg som de gjorde under etableringen. Detta samband visades genom att grundarna ständigt tog till sig nya kunskaper under effectuationprocessen och med hjälp av de nya kunskaperna sedan kunde fortsätta etableringsprocessen.

I föreliggande studie förtydligar jag vad den nya kunskap som grundarna uppnådde i effectuationprocessen bestod av. Det var tydligt att grundarna utvecklade nya affärsmöjligheter utifrån nya affärsmässiga eller tekniska kunskaper som inhämtades under etableringen. Grundarna inhämtade nya affärsmässiga kunskaper om och erfarenheter av kunders behov i kontakten med de potentiella kunderna, medan grundarna som utvecklade prototyper uppnådde nya tekniska kunskaper under prototyputvecklingen. I likhet med Honig m.fl., (2005) verkade de nya kunskaper som utvecklades under

effectuationprocessen ha en positiv effekt på etableringen. Detta var tydligt bland de projekt som uppnådde målet med att utveckla en prototyp inom givna deadlines samt bland de projekt som påbörjade försäljningsprocessen relativt tidigt under företagsetableringen.

Även Sarasvathy och Dew (2005) har observerat de nya affärsmöjligheter som grundarna utvecklade under företagsetableringen, liksom det faktum att grundare skapar ett antal produktvariationer av den initiala produkten som sedan erbjuds till potentiella kunder. Baron (2004) för också ett resonemang om att grundare kan generera nya affärsmöjligheter utifrån en redan utvecklad prototyp.

Även i föreliggande studie utvecklade grundarna olika produktvariationer av den färdigutvecklade prototypen, som ledde fram till nya affärsmöjligheter. En skillnad jämfört med Sarasvathy och Dews (2005) samt Barons (2004) resonemang var den spin-off-effekt som uppstod i samband med att grundarna uppnådde målet med att färdigutveckla en prototyp. Denna spin-off-effekt var ett resultat av att grundarna fick nya tekniska kunskaper under prototyputvecklingen och även de nya affärsmässiga kunskaperna ledde till spin-off-effekter. Bakgrunden till dessa var att de ursprungliga affärsidéerna genererade nya affärsmöjligheter genom grundarnas kontakter med potentiella kunder. Grundarnas nya tekniska eller affärsmässiga kunskaper påverkade därför riktningen mot effectuation, eftersom de ledde till nya affärsmöjligheter genom spin-off-effekter.

Beträffande tidigare erfarenheter av företagande beskrev Sarasvathy m.fl. (2003) att noviser tenderade att ha en stark relation till causation, vilket berodde på individernas begränsade kunskaper om företagande. Individer med tidigare erfarenheter av företagande hade däremot en stark relation till effectuation. När novisernas kunskaper om företagande utvecklades skulle dock individerna röra sig mot en tydligare effectuationposition.

I min studie var grundarnas och medlemmarnas begränsade affärsmässiga kunskaper inte helt avgörande för valet av causation, utan att det var kombinationen av teamets gemensamma mål och kompletterande roller som påverkade riktningen mot causation. Inte heller var grundarnas och medlemmarnas mer utvecklade affärsmässiga kunskaper helt avgörande för valet av effectuation, utan att riktningen

mot effectuation påverkades även av teamets initiala divergerade mål och överlappande roller. Projektens pendling mellan processerna medförde också att de inte visade någon tendens att röra sig mot en tydligare effectuationposition eller causationposition, trots att grundarna utvecklade nya affärsmässiga eller tekniska kunskaper under etableringen.

#### 8.2.1.2 Affärsplansprocessen och sidoprojektsprocessen

När det gäller själva aktiviteten att utforma en affärsplan menar Chandler m.fl., (2007) samt Sarasvathy och Dew (2005) att denna är en del av beslutsfattandet i causation under företagsetableringen. Även i föreliggande studie påverkade grundarnas utformning av affärsplanen riktningen mot causation i beslutsprocessen. Det som däremot inte tas upp av Chandler m.fl. (2007) och Sarasvathy och Dew (2005) var att arbetet med affärsplanen kunde vara en parallell process. I stället förs ett relativt statistiskt resonemang om grundares arbete med affärsplanen.

I min studie var grundarnas arbete med affärsplanen en parallell process. Denna parallella process benämndes därför affärsplansprocessen och gick även att dela in i två grupper – en med stark och en med svag koppling till huvudprojektet. Den svaga kopplingen till huvudprojektet utmärkte sig genom att affärsplanen inte var en del av grundarnas dagliga arbete. I stället utformades den inför situationer med stark anknytning till finansiering och marknadsföringsaktiviteter. Den starka kopplingen till huvudprojektet utgjordes av att den skriftliga affärsplanen var meriterande i projektens cv.

Ytterligare en parallell process som identifierades var sidoprojektsprocessen. Denna process innebar att grundarna parallellt med arbetet i huvudprojektet utförde olika konsultuppdrag eller var engagerade i andra verksamheter som bedrevs parallellt. Sidoprojektsprocessen gick också att dela in i två typer – en med stark och en med svag koppling till huvudprojektet. Den starka kopplingen till huvudprojektet kunde exempelvis utgöras av att sidoprojekten genererade intäkter till huvudprojektet, medan den svaga kopplingen till huvudprojektet kunde innebära att sidoprojekten skapade distans till huvudprojektet och att det var avkopplande för grundarna att arbeta med något annat. Denna sidoprojektsprocess, i synnerhet den med svag

koppling, påverkade också grundarnas riktning mot effectuation i beslutsprocessen.

I min litteraturgenomgång var det också uppenbart att tidigare studier inte har uppmärksammat grundares sidoprojekt eller det faktum att dessa sidoprojekt tillämpas parallellt med arbetet i huvudprojektet.

I figuren nedan redovisar jag mina teoretiska kunskapsbidrag, som består av utveckling och nyansering av Sarasvathys teoretiska ramverk.

Enligt Sarasvathy m.fl. (2003) medförde novisernas begränsade kunskaper om företagande att individerna kunde röra sig inom hela området av causation och effectuation. Nyanseringen och utvecklingen i föreliggande studie innebär att en modell utvecklades och visade:

Att projekten ”pendlade” i cykler mellan processerna, det vill säga att projekten under vissa skeden gick mer i riktning mot causation än mot effectuation, medan de under andra skeden gick mer i riktning mot effectuation än mot causation. Projektens pendling var en förklaring till varför individerna rödde sig inom hela området av causation och effectuation. Studien visade att ”kritiska faktorer” påverkade hur projekten inledde etableringen och även pendlingen i processen.

#### Initiala kritiska faktorer i inledningen av etableringen

Att projekten inledde etableringen med olika riktningar mellan processerna berodde bland annat på den initiala kritiska faktorn ”teamet”. Teamets gemensamma mål och kompletterande roller hörde ihop och påverkade gemensamt riktningen mot causation.

Team med divergerade mål påverkade riktningen mot effectuation, medan divergerade mål och överlappande roller hörde ihop och gemensamt påverkade riktningen mot effectuation. Riktningen mot effectuation uppvisade därför ett komplext förhållande mellan teamets initiala kritiska faktorer.

#### Kritiska faktorer som påverkade pendlingen i processen

I processen påverkades projektens pendling mellan processerna av den kritiska faktorn ”prototypen” som bestod av följande faktorer: prototypen som mål och deadlines samt informella marknadsundersökningar. Prototypen som mål och deadlines påverkade riktningen mot causation, medan informella marknadsundersökningar påverkade riktningen mot effectuation. Den kritiska faktorn ”nya affärsmöjligheter”, som bestod av faktorn ”utveckling av nya affärsmöjligheter utifrån nya affärsmässiga eller tekniska kunskaper”, påverkade riktningen mot effectuation.

En annan kritisk faktor som påverkade pendlingen var ”parallella processer” som bestod av faktorerna ”affärsplansprocessen” och ”sidoprojektsprocessen”, vilka kunde ha en stark eller en svag koppling till huvudprojektet. Affärsplansprocessen påverkade riktningen mot causation, medan sidoprojektsprocessen påverkade riktningen mot effectuation.

Sarasvathy m.fl. (2003) beskrev att noviser även tenderade att ha en stark relation till causation, beroende på individernas begränsade kunskaper om företagande. Individier med tidigare erfarenheter av företagande hade däremot en stark relation till effectuation. När novisernas kunskaper om företagande utvecklades skulle dock individerna röra sig mot en tydligare effectuationposition. Nyanseringen och utvecklingen i föreliggande studie innebär följande:

Att grundarnas och medlemmarnas begränsade affärsmässiga kunskaper inte var helt avgörande för valet av causation, utan att det var kombinationen av teamets gemensamma mål och kompletterande roller som påverkade riktningen mot causation.

Att grundarnas och medlemmarnas mer utvecklade affärsmässiga kunskaper inte var helt avgörande för valet av effectuation, utan att riktningen mot effectuation även påverkades av teamets initiala divergerade mål och överlappande roller.

Pendlingen mellan processerna medförde att de inte visade någon tendens att röra sig mot en tydligare effectuationposition eller causationposition, trots att grundarna utvecklade nya affärsmässiga eller tekniska kunskaper under etableringen.

I Sarasvathys (2001) beskrivning utgjordes effectuation av föränderliga mål (att individen förändrar sina initiala mål beroende på oförutsedda händelser i processen), medan föreliggande studiers analysmodell beskrev effectuation utifrån flexibla mål (att grundarna inte hade satt upp något bestämt mål för projektet och målen kunde därför karakteriseras som flexibla och föränderliga). Begreppsutvecklingen i effectuation i föreliggande studie är:

Att grundarna och medlemmarna i teamet hade ”divergerade mål” (att målen skilde sig åt mellan de olika grundarna och medlemmarna i teamet), vilket påverkade riktningen mot effectuation.

Vidare visar denna studie att den färdigutvecklade prototypen fungerade som en dörröppnare till kunder och påverkade riktningen mot causation.

Figur 8.1 Utveckling och nyansering av Sarasvathys resonemang



Utifrån resultaten i föreliggande studie kan man konstatera att oavsett om grundaren är en erfaren entreprenör eller novis så pendlar han eller hon hela tiden mellan effectuation och causation. Grundaren tillämpar även parallella processer och i finansieringssituationer påverkas riktningen mot causation, medan nya affärsmöjligheter påverkar riktningen mot effectuation. I studien har team bestått av grundare och medlemmar med erfarenhet av företagsstarter samt grundare och medlemmar utan någon sådan erfarenhet. Oavsett tidigare erfarenhet av företagsstarter tenderade grundarna och medlemmarna i teamen att pendla mellan causation och effectuation under hela företagsetableringen. Tidigare erfarenheter av företagande verkade därför inte ha någon avgörande betydelse för beslutsprocessens karaktär. I nästa avsnitt presenterar jag mina bidrag utifrån teamets effectuationprocess.

## 8.2.2 Bidrag utifrån teamets effectuationprocess

I studien var det ovanligt att grundare startade projekten ensamma, utan någon kompanjon. I stället startades de i team bestående av vänner eller kollegor. Med tanke på att studien inkluderade projekt som bestod av team blev det möjligt att nyansera och även urskilja likheter och skillnader jämfört med den processmodell som har presenterats av Sarasvathy (2003), Sarasvathy och Dew (2005; 2005) och Dew m.fl. (2008), och som enbart består av individens effectuationprocess.

I detta avsnitt kommer jag inledningsvis att beskriva Sarasvathys och Dews processmodell av individens effectuationprocess. Därefter presenterar jag mina bidrag utifrån teamets effectuationprocess genom att nyansera processmodellen men även presentera de likheter som går att finna.

### 8.2.2.1 Teamets "vi"-resonemang

I avsnittet nedan relaterar jag mina resultat vad gäller teamets effectuationprocess till den processmodell av individens effectuationprocess som utvecklats av Sarasvathy (2003); Sarasvathy och Dew (2005; 2005); Dew m.fl. (2008). För att tydligt kunna lyfta fram mina bidrag görs inledningsvis en kort tillbakablick över processmodellen som har beskrivits i Kapitel 2.

I denna processmodell startar entreprenören med sina medel och frågar sig vilka mål som går att skapa med dessa medel, som utgörs av vem jag är, vad jag vet och vilka jag känner. Entreprenören utgår därför från sitt sociala nätverk när marknadsundersökningar tillämpas. I processmodellen betonas att intressenternas engagemang för entreprenörens produkt eller tjänst medför att entreprenörens nätverk utökas med tiden. Denna utökning av nätverket sätter därför igång två kretslopp som samverkar med varandra under företagsetableringen. I det första kretsloppet utökas företagets resurser i samband med det utökade nätverket av intressenter som engagerar sig i entreprenörens produkt eller tjänst. Det andra kretsloppet drar ihop företagets olika mål till specifika mål med hjälp av entreprenörens utökade nätverk. När de specifika målen har formats leder det till att nya marknader eller nya företag skapas (Sarasvathy, 2003; Sarasvathy och Dew, 2005, 2005; Dew m.fl. 2008). Nedan beskriver jag mina likheter med processmodellen.

De likheter jag kan finna mellan processmodellen och mina resultat är:

- Att grundarna och medlemmarna i teamet kontaktade sina vänner eller kollegor i det sociala nätverket i samband med tillämpningen av informella marknadsundersökningar. Det bör däremot betonas att grundarna prioriterade utvecklingen av en prototyp innan planerade och formaliserade marknadsundersökningar inleddes.
- Teamens mål och medel var något som förändrades över tid. Förändringen av mål och medel i min studie var dock inte densamma som i Sarasvathys och Dews resonemang och den beskrivs nedan i min utveckling och nyansering av processmodellen.

Den utveckling och nyansering som mina resultat främst består av är:

- Att teamets effectuationprocess präglades av ett ”vi”-resonemang. Detta innebar att grundarna och medlemmarna i teamet inledde etableringen med att försöka forma både målen och rollerna i teamet, och dessa förändrades därför med tiden. Teamet utgjordes på så sätt av ett antal olika mål bland grundarna och medlemmarna, som resulterade i divergerade mål och även överlappande roller.

- Detta "vi"-resonemang skilde sig därför från Sarasvathys och Dews processmodell, eftersom denna enbart var baserad på en individ som startade företaget.
- Förändringen av teamets medel till nya medel kunde vara: erfarenhetsutbyten som uppstod genom nya kontakter i grundarnas och medlemmarnas sociala nätverk, att teamet utökades med nya medlemmar som bidrog med exempelvis kunskaper om och erfarenheter av affärsområdet, tekniska kunskaper eller försäljningskunskaper.
- Med tiden kunde också teamets divergerade mål utvecklas genom att bli mer tydliga och förankrade i teamet samtidigt som teamets överlappande roller förändrades och innebar att en tydligare rollfördelning började ta form. Teamets nya mål och rollfördelning påverkade även varandra.
- Sammantaget innebar dessa förändringar att teamet tillfördes nya medel, tydligare mål och tydligare rollfördelning med tiden, vilket i sin tur underlättade företagsetableringen.
- Det sätt på vilket teamet tillfördes nya medel, tydligare mål och tydligare rollfördelning skilde sig därför från Sarasvathy och Dew, eftersom de beskrev denna förändring genom två kretslopp varav det ena utökade individens nya medel genom resurser och det andra i stället drog ihop individens mål till specifika mål. Det saknades även ett resonemang om hur teamets mål och rollfördelning påverkade varandra i effectuationprocessen.
- Grundarna och medlemmarna visade även hur nya tekniska eller affärsmässiga kunskaper tillfördes teamet över tid. Dessa nya kunskaper ledde i sin tur till nya affärsmöjligheter. Att nya kunskaper tillfördes teamet över tid var därför en ytterligare nyansering av Sarasvathys och Dews processmodell.

### 8.3 Det metodologiska dagboksbidraget

Utvecklingen av den elektroniska dagboksrutinen pågick under en tidsperiod som sträckte sig från hösten 2002 till hösten 2006. Under denna tidsperiod övergav jag "dagbok via e-post" och skapade i stället den elektroniska dagboksrutinen, med en tillhörande databas. I

avsnittet nedan redogör jag för mina erfarenheter utifrån tre olika grupper av användare som har varit delaktiga i utvecklingen av den elektroniska dagboksrutinen under den aktuella tidsperioden.

Den elektroniska dagboksrutinen utvecklades tillsammans med grundarna som befann sig i inkubatorn och detta innebar att tre olika grupper av användare var delaktiga i dagboksutvecklingen. Grupp 1 var med och byggde upp plattformen för den elektroniska dagboken, grupp 2 började tillämpa dagboken och dess tillhörande dagboksfrågor och grupp 3 tillämpade dagboken när den hade uppnått en historik, vilket innebar att andra grundare hade varit delaktiga i utvecklingen av dagboken och även skrivit i den. Genom de tre gruppernas delaktighet skapades förutsättningar för att både utveckla en användarvänlig dagboksrutin och utvärdera densamma.

Inom forskningen om dagboksmetoden betonar Palmblad och Tiplady (2004), Schmier m.fl. (2005), Van Tamelen (2004) och Bolger m.fl. (2003) att vi har begränsade kunskaper om användarvänliga dagbokssystem och att det finns ett behov av att utveckla både användarvänliga och utvärderande erfarenheter tillsammans med användarna. Med detta menas att de användare som skall tillämpa det elektroniska dagbokssystemet är delaktiga i utvecklingen av det. Detta i sin tur skapar möjligheter att utvärdera användarvänligheten när dagbokssystemet är färdigutvecklat.

När dagboksmetoden tillämpas innebär det att frågorna i dagboken upprepas över tid. Hur dagboksfrågornas upprepning påverkar användarnas dagbokssvar vet vi dock fortfarande inte särskilt mycket om (Bolger m.fl. 2003). Även Palermo m.fl., (2004) poängterar behovet av att undersöka datakvalitén i användarnas dagbokssvar när frågorna upprepar sig.

Genom de tre olika gruppernas deltagande i studien har jag kunnat analysera deras dagbokssvar över tid, liksom effekten av de uppnådda användarvänliga och utvärderande erfarenheterna. Erfarenheterna från grupp 1 och 2 medförde att svarsbortfallet minskade och att dagbokssvaren började övergå från korta till längre beskrivningar. Först när grupp 3 började tillämpa dagboksrutinen hade en användarvänlig dagbok uppnåtts. Samtliga användare i grupp 3 skrev i dagboken kontinuerligt och med utförliga svar. Användarna visade dessutom ett

stort engagemang för dagboksskrivandet och alla grundarna i teamet förde dagbok. Detta innebar en förändring jämfört med tidigare perioder, då enstaka grundare i teamet hade fört mer utförliga dagboksanteckningar än andra.

Det verkade även som att den tid som hade lagts ner på dagboksutvecklingen gav resultat. En betydelsefull erfarenhet var därför att dagboksutvecklingen måste få ta sin tid, eftersom det tar tid att bygga upp ett förtroende hos de personer som ingår i studien. Dessutom är det viktigt att dagboksmaterialet behandlas konfidentiellt. Nedanstående figur sammanfattar de erfarenheter som gjordes i samband med konstruktionen av en användarvänlig dagbok med tillförlitliga dagbokssvar.

### Utvärderande erfarenheter

- Utvärdera e-postsystem tillsammans med användarna och undersök om en databas behöver skapas med ett elektroniskt frågeformulär.
- Utvärdera tillsammans med användarna vilket slags avtal som behöver skapas för riktlinjerna för dagboksskrivandet och för att dagboks materialet behandlas konfidentiellt.
- Bygg upp ett förtroende hos användarna genom att behandla dagbokssvaren konfidentiellt.
- Låt användarna utvärdera dagboksfrågorna och föra fram sina synpunkter.
- Var lyhörd och öppen för förslag till förändringar i dagboken.
- Läs användarnas dagbokssvar kontinuerligt och utvärdera dem i analyserna.
- Se till att som forskare vara i användarnas närhet och vara tillgänglig för frågor och förändringar i dagboken.
- De utvärderande perspektiven kräver "tvåsamhet". Genom att forskaren kontinuerligt påminner användaren om dagboken förstår användaren att dagboksanteckningarna är viktiga för forskningen.
- Upprätthåll de personliga mötena med användarna över tid och bemöt deras önskemål.
- Fortsätt att utveckla och utvärdera dagboken utifrån användarvänlighet, trots tillförlitliga dagbokssvar, eftersom det skapar engagemang och motivation hos användarna.

### Användarvänliga erfarenheter

- Bygg upp "plattformen" för den elektroniska dagboken tillsammans med användarna.
- Formulera dagboksfrågorna utifrån en teoretisk grund och utveckla frågorna till ett språk som användarna kan förstå.
- Börja med få frågor och bygg sedan upp med fler. Förändra frågorna och för in nya frågor med användarnas synpunkter som utgångspunkt.
- Fördelningen av frågor underlättas om man inför "dagsteman" respektive "veckoteman".
- Se till att dagböckerna behandlas konfidentiellt genom ett elektroniskt frågeformulär med lösenord.
- Om forskaren själv skriver dagbok kan han eller hon vara delaktig i uppbyggandet av användarvänlighet.
- Inför en projektrapport för att göra det möjligt för användarna att skriva ut och läsa sina dagböcker.
- Inför en almanacka med färger som tydligt visar: inlämnade frågor, ej inlämnade frågor och dagens datum.
- Skapa flexibilitet i frågeformuläret så att information kan kompletteras inom specifika "tidsintervall".
- Inför en "hjälpknapp" som förtydligar vad frågorna handlar om.
- Skicka påminnelser via användarnas e-postadresser.
- Bygg upp en historik genom att tidigare användare varit delaktiga i dagboksutvecklingen.

*Förutsättningar skapas för en användarvänlig dagbok med tillförlitliga dagbokssvar.*

Figur 8.2 Utveckling av användarvänlighet i elektroniska dagboksrutiner.

## 8.4 Praktiska implikationer vid tillämpningen av elektroniska dagböcker

Nedan beskriver jag de praktiska implikationer som de elektroniska dagböckerna har gett upphov till och som kan användas av forskare som vill tillämpa dagboksmetoden.

När data samlas in genom elektroniska dagböcker är det viktigt att komplettera dagboken med intervjuer. Intervjuerna motiverar individerna att skriva i dagboken och man får som forskare viktiga synpunkter på dagboken från användarnas perspektiv. Svaren i dagboken är inte heller alltid tillräckligt nyanserade och intervjuerna kompletterar därför dagboksinformationerna på ett bra sätt. Utifrån dagbokssvaren kan intervjuerna även bidra med fördjupade kunskaper om ett specifikt ämne som forskaren är intresserad av. Eftersom dagbokssvaren ibland kan vara svåra att tolka kan intervjuerna med användarna också vara ett sätt att undvika missförstånd i samband med dagbokssvaren.

Självklart finns det nackdelar med att tillämpa elektroniska dagböcker. Några av de nackdelar som jag har stött på är följande:

- Att hemsidan ligger nere på grund av serveravbrott.
- Att den tekniska delen av dagboken ständigt behöver underhållas.
- Att kompletterande funktioner i dagboken behöver utvecklas när användarna för fram sina synpunkter.
- Att det tar lång tid att utveckla en användarvänlig elektronisk dagbok.

När det uppstår serveravbrott är det viktigt att kommunikationen med användarna fungerar. Underhåll och kompletterande funktioner i dagboken är betydelsefulla och bör därför utvecklas när användarna för fram sina synpunkter på dagboken.

Vid utformningen och tillämpningen av dagboksrutinen krävs att forskaren har tålamod, eftersom det är svårt att påskynda dagboksinsamlingen. Att bygga upp ett förtroende, exempelvis genom att poängtera att dagboksmaterialet behandlas konfidentiellt, är viktigt

och måste få ta sin tid. Att regelbundet intervjua och kommunicera med användarna är en förutsättning för att kunna bygga upp ett sådant förtroende. När förtroendet mellan forskaren och användarna är uppbyggt underlättas dagboksinsamlingen betydligt. Användarna måste få vänja sig vid att skriva dagbok och detta kan naturligtvis ta tid. Beröm och uppmuntran är ett sätt att få användarna att komma igång med dagboksskrivandet. Ett annat sätt är att som forskare vara tillgänglig för frågor om dagboken.

## 8.5 Praktiska implikationer som kan underlätta etableringsprocessen

I inledningen av avhandlingen beskrev jag hur Sverige präglas av ett begränsat entreprenörskap, vilket har lett till olika satsningar för att få igång nya företag. Under den tid som denna studie av en inkubator har pågått har jag därför samlat på mig ett antal erfarenheter som kan underlätta grundares etableringsprocesser. Mina erfarenheter har utmynnat i några praktiska implikationer som riktar sig till grundare som startar företag, inkubatorledningar och personer som stöder och uppmuntrar yngre företagare. I avsnittet nedan beskriver jag därför mina praktiska implikationer utifrån causation- och effectuationprocesserna, och de erfarenheter jag har fått under tiden jag studerade grundarna i inkubatorn.

### 8.5.1 Praktiska implikationer utifrån causation- och effectuationprocesserna

Grundare som startar företag i team behöver bli mer ”uppmärksamma” på betydelsen av att upprätta ett kompanjonavtal i det initiala skedet av företagsetableringen. Samtidigt är det viktigt att noggrant diskutera igenom målet med företaget. När ett kompanjonavtal upprättas i ett tidigt skede i etableringen kan det bidra till att reducera konflikter om hur mycket tid man lagt ner och vilka som är ambitionerna med företaget. Om grundare i team får hjälp med att upprätta avtalet och om avtalet formuleras i ett tidigt skede kan det även leda till att avhoppet från teamet minskar. Företagsstarten underlättas därför genom att teamet följer en causationprocess, vilket innebär att



grundarna och medlemmarna i teamet tidigt försöker fastställa gemensamma mål och en kompletterande rollfördelning.

Något annat som är betydelsefullt att lyfta fram är att grundarna och medlemmarna i teamet ofta pendlar mellan causation- och effectuationprocesserna under företagsetableringen. Pendlingen mellan processerna gör det lättare för grundarna att anpassa sig till situationer och händelser som inträffar under etableringen. Det handlar om att kunna vara målinriktad utifrån causationprocessen och samtidigt kunna pendla över till effectuationprocessen genom att ta till vara på nya affärsmöjligheter som utvecklas under processen och att utvidga sitt sociala nätverk.

## 8.6 Den framtida forskningen

Genom mitt arbete med denna studie har jag fått flera insikter och tankar om den framtida forskningen inom området. Nedan beskriver jag därför några intressanta teman och idéer som kan utforskas i framtiden.

### Prototypen och olika typer av affärsmodeller under företagsetableringen

Prototypen var en kritisk faktor som visade sig styra grundarnas beslutsprocess under företagsetableringen. I litteraturgenomgången var det däremot uppenbart att prototypens betydelse under företagsetableringen inte hade uppmärksammats i entreprenörskapsforskningen och att det därför behövs mer forskning. I detta sammanhang blir det relevant att utveckla ytterligare kunskaper om grundares beslutsprocesser under själva prototyputvecklingen och om hur beslutsprocessen förändras när prototypen väl är utvecklad. Målet med att utveckla en prototyp inom givna deadlines visade sig också vara svårt bland projekten i studien och en intressant frågeställning är därför vilka slags hinder utvecklingen av en prototyp medför innan man kan ta kontakt med potentiella kunder.

En annan intressant frågeställning har att göra med olika typer av ”affärsmodeller” som framhäver hur beslutsprocessen påverkas under företagsetableringen. I studien har projekten som utvecklar prototyper uppvisat en viss typ av affärsmodell. Frågan är hur beslutsprocessen ser

ut för företag som inte utvecklar produkter, exempelvis konsultföretag eller tjänsteföretag. Finns det något specifikt som styr beslutsprocessen i konsultföretag eller tjänsteföretag?

Det vore därför intressant om modellerna som presenterats i studien utvecklas eller nyanseras. Ett sätt att göra det på är att inte enbart utgå från produktutvecklingsföretag, utan också andra typer av företag som konsultföretag eller tjänsteföretag. Något annat som kan vara intressant att undersöka är hur beslutsprocessen ser ut för de företag som har en kundfinansierad produktutveckling. Det finns även möjligheter att testa modellernas giltighet. Genom att utveckla eller testa modellerna kan våra kunskaper om hur det är att starta företag utökas.

Parallella processer och starka samt svaga kopplingar till huvudprojektet

De parallella processerna som utvecklades i projekten, exempelvis ”affärsplansprocessen” och ”sidoprojektsprocessen”, leder fram till några intressanta frågeställningar som kan utforskas: Finns det andra aktiviteter som tillämpas parallellt under företagsetableringen? Vilka är i så fall grundarnas ytterligare parallella processer och hur tillämpar de processernas starka och svaga kopplingar i relation till huvudprojektet?

Det skulle även vara intressant om resonemanget om affärsplanens och sidoprojektens starka och svaga kopplingar till huvudprojektet utvecklades ännu mer. I detta sammanhang vore det intressant att få ytterligare kunskaper om hur de starka och svaga kopplingarna påverkar beslutsprocessen.

Teamens beslutsprocesser i stället för demografiska faktorer

I studien påverkade teamet beslutsprocessen och rollfördelningen i projekten. Teamen utvecklades och förändrades även över tid och detta gjorde det i sin tur svårt att tillämpa kategoriseringen av team som antingen heterogena eller homogena utifrån demografiska faktorer. Den framtida entreprenörskapsforskningen borde därför förflytta sig från förklaringar utifrån demografiska faktorer, till att i stället studera teamens beslutsprocesser, rollfördelning och utveckling över tid. Även Vyakarnam och Handelberg (2005) menade att den framtida entreprenörskapsforskningen borde studera hur team fattar beslut över tid, eftersom det fanns en risk för förenklade förklaringar när teamets prestation undersöktes utifrån demografiska faktorer.

Vyakarnam och Handelberg (2005) poängterar dessutom att vi inte har tillräckligt med kunskaper om hur resurser ackumuleras i teamen och hur dessa resurser påverkar teamets handlingar och beslut. De resurser som kan ackumuleras i teamet är exempelvis individernas arbetslivserfarenhet, det antal individer som ingår i teamet och individernas sociala nätverk (Vyakarnam och Handelberg, 2005). I föreliggande studie av teamets effectuationprocess visades hur resurser tillfördes till teamet över tid. Utifrån tidigare studier är även detta ett område som behöver utforskas ännu mer för att uppnå kunskaper om resursackumulering i teamen.

Något annat som framgick av mina resultat om teamets effectuationprocess var att teamets divergerade mål hörde ihop med teamets rollfördelning. Att teamens mål och rollfördelning hörde ihop och att de påverkade varandra var tydligt under den tid jag följde grundarna i realtid i inkubatorn. Genom att vara i inkubatorn kunde jag se hur grundarna arbetade i projekten och hur rollfördelningen påverkade grundarnas mål. Svedberg (2007) tar även upp det faktum att den teambaserade organisationsformen har ett fokus på arbetslagens roller. Jag tror därför att en viktig del i den framtida entreprenörskapsforskningen är att undersöka hur teamens mål och rollfördelning påverkar varandra under företagsetableringen.

Det är även betydelsefullt att undersöka team utifrån en uppdelning mellan de grundare som startar projekten och de nya medlemmar som börjar arbeta i projekten under företagsetableringen. Uppdelningen mellan grundare och medlemmar i teamen främjar nya kunskaper om team och om hur team utvecklas över tid.

#### Longitudinella studier och användarvänliga elektroniska dagboksrutiner

Avslutningsvis kan jag konstatera att det inom entreprenörskapsforskningen finns ett klart behov av fler longitudinella studier som integrerar olika analysnivåer. Etableringsprocessen är oerhört komplex och föränderlig och det är därför viktigt att använda intensivare metoder. I framtiden behövs därför fler realtidsstudier, exempelvis genom elektroniska dagboksinsamlingsmetoder, eftersom en användarvänlig elektronisk dagboksrutin ger unika kunskaper om hur det är att starta företag och om vilka hinder som uppstår under företagsetableringen. Man får även kunskaper om vilka möjligheter som

uppstår och hur dessa möjligheter kan underlätta företagsstarten. Att starta ett företag kan beskrivas som en ”resa” och genom grundarnas dagboksanteckningar blir det möjligt att få följa med på denna resa.

Användarvänliga elektroniska dagboksrutiner är dock ovanliga i entreprenörskapsforskningen. Det vore därför intressant om de utvärderande och användarvänliga erfarenheter som har uppnåtts genom den elektroniska dagboksrutin som utvecklats under studien tillämpades i entreprenörskapsforskningen. Man skulle då kunna uppnå ytterligare kunskaper om hur man bygger upp användarvänlighet och tillförlitliga dagbokssvar och även få unika kunskaper om det ämne som studerades.

Studiens utveckling av utvärderande och användarvänliga erfarenheter utifrån den utvecklade elektroniska dagboksrutinen kan även tillämpas i andra sammanhang än entreprenörskap. På så vis kan man uppnå ytterligare erfarenheter när det gäller användarvänlighet och tillförlitliga dagbokssvar och även få unika kunskaper om det ämne som studeras.



## English Summary

# The entrepreneurial journey through decision making processes in team

An electronic diary study in real time

### Theoretical knowledge gaps

In recent years, a process-oriented view has been applied in entrepreneurship research in order to understand the emergence of new organizations and the activities that form their establishment (Gartner 1988; 1993). The creation of new ventures has therefore been the focus of a great deal of interest in research and the activity-oriented approach. However, despite the growing interest in the area, our knowledge about the venture creation is still limited (Liao and Welsch 2002). Aldrich (1999; see also Gartner & Birley, 2002) says, based on previous studies, that the founding process appears to be complex, chaotic, and compressed in time. Reasons for this complexity are that many different combinations of activities have been uncovered and that the activities do not form a scale of any kind.

A further problem with the earlier activity-oriented models is that the focus on the founding process has been too strong and the individual has been neglected. It can be difficult to reach knowledge about the process, since the studies of entrepreneurship do not pay any attention to the individual. Another way to reach knowledge about both the individual and the founding process is to focus on the founders' decision making processes over time. Based on earlier research it is also relevant to study how founders in a "team" make decisions in their everyday work with the venture.

Against this background, it was relevant to develop an existing framework of founders' decision making processes during the establishment. In my search for a suitable framework, I realized that this is a rather unexplored area in entrepreneurship research. This means that frameworks that consist of the decision making process during the establishment of new companies bring new knowledge to entrepreneurship research.

However, in my search I did find Sarasvathy's (2001) framework of the decision making process during the establishment of new companies. This framework is dominated by two different processes: the causation and the effectuation processes. The main differences between these two processes are their views on goals and resources. In the effectuation process goals are changeable and founders use resources that are available, while in the causation process goals are predicted and founders provide the resources that are needed. Also, the framework consists of both the individual and the process.

I decided to apply Sarasvathy's (2001) framework in my study because of its potential for development and in order to bring new knowledge into entrepreneurship research. The development potential is based on three problems that I have identified in the framework. The first problem is that we do not have much knowledge about when or how founders apply a causation process or an effectuation process during the establishment of a company. The second problem is that the decision making processes are based on retrospective studies of successful entrepreneurs with entrepreneurial experience. Finally, the third problem is that the decision making process has been studied based on one individual starting a venture, and teams that start a venture together have therefore not been studied.

I have developed an electronic diary routine to be able to attain knowledge that is difficult to attain with retrospective studies and to fill the theoretical gaps that I have identified in Sarasvathy's (2001) framework. In that way, models and concepts have been developed to increase our knowledge about the establishment of companies and founders' decision making processes over time.

## Methodological knowledge gaps

The background for my developing an electronic diary routine is also that the methods in entrepreneurship research have often been retrospective and cross-sectional. One of the problems with retrospective studies is that the individuals who describe their establishment can have difficulties remembering situations or events that have occurred in a detailed manner (Landström, 2005). In recent years more sophisticated methods have started to be used. The Panel Studies of Entrepreneurial Dynamics (PSED) uses an event-driven longitudinal method, but in these studies the contact with the respondents takes place approximately every six months (Samuelsson, 2004).

The changes and the complexity in the process demand more intensive methods and longitudinal studies (Gartner and Birley, 2002). One way to follow founders in real time, with an intensive method, is to use an electronic diary routine. Nonetheless, our knowledge about how to use electronic systems is still limited and the methodological knowledge challenges are the following: to develop user-friendly electronic diaries, to evaluate the effect of electronic diaries, and to use the electronic diary method in new research areas.

No studies using electronic diaries have been carried out in entrepreneurship research, and this method is still very rare in the field. This means that my study tries something completely new. To be able to fill these methodological knowledge gaps I have followed eight projects with electronic diaries in the incubator “VentureLab” at Lund University, Sweden. The incubator provided a methodological opportunity to follow founders in real time during their establishment process.

With this problem background, the purpose of this study is twofold and described below.

*The first purpose is to develop concepts and models of the founding process that are based on studies of founders' decision making processes in real time.*

*The second purpose is to develop a user-friendly diary method for studying the founding process in an intensive and longitudinal way in real time.*



## Theoretical contributions

My results showed that neither of the projects followed the causation process or the effectuation process stringently. Instead, the projects' focus varied during the whole establishment phase, so that they found themselves somewhere in between the causation and the effectuation processes. Even at the end of the period, the projects' directions between the two processes still varied and they did not move towards a strong effectuation or causation position.

I have found four critical factors that affected the direction towards the causation or the effectuation process, and these are: the prototype, new business opportunities, parallel processes, and the team. The critical factors are described below.

- The first critical factor was the prototype. This meant that it was important that the product had reached a stadium where it could be demonstrated for potential customers. The decision making process was therefore affected by the following factors: the prototype as a goal and deadline, and as informal market research.
- The second critical factor was new business opportunities. This meant that during the process, new business opportunities arose that could generate future incomes for the projects. The decision making process was therefore affected by the following factor: the development of new business opportunities out of new businesslike or technical knowledge.
- The third critical factor was parallel processes. This meant that during the establishment, processes were running parallel with each other. The decision making process was therefore affected by the following factors: the business plan process and the side project process.
- The fourth critical factor was the "team". This meant that it was important that the projects started together with the founders and new members in a team. The decision making process was therefore affected by the following factors: common goals, diverging goals, complementing roles, and overlapping roles.

My results also showed that some of the critical factors had a certain effect on the causation and effectuation in the initial period of the establishment, while other critical factors had a certain effect on the causation and effectuation further along in the process.

### **The initial factors affecting the causation and effectuation**

Based on these critical factors, I have developed an initial model of the causation process and the effectuation process. This model is described below.

The model showed that common goals and complementing roles in the team affected each other, and together these critical factors affected the direction towards the causation process. The common goal in the team could be to develop a prototype. The background for the complementing roles in the team was that the founders and the members had different education and work experience.

The model also showed that diverging goals in the team affected the direction towards the effectuation process. In my analysis it was also evident that diverging goals and overlapping roles in the team affected each other, and together these critical factors affected the direction towards the effectuation process. The background for the diverging goals in the team was that the founders and the members did not have any common goals for the project. This meant that the team had different goals for the project. The background for the overlapping roles in the team was that the founders did not have any clear roles. It was difficult to form roles because the founders had similar education and work experience.

One important insight in my development of Sarasvathy's framework was that the team's goals and roles affected each other and that the goals and the roles that were formed in the team then affected either the causation or the effectuation process.

## The process factors affecting the causation and effectuation

I have also developed a model of the critical factors in the process that affected the direction towards the causation or the effectuation process. This model is described below.

The model showed that when the projects had the prototype as a goal and followed certain deadlines, this affected the direction towards the causation process. During the prototype development it was not particularly useful to use planned market research, so instead the projects used more informal market research until the prototype was developed. This informal market research affected the direction towards the effectuation process.

The founders also reached new technical knowledge during their prototype development. The new technical knowledge led to “spin-off effects” of developed prototypes. Founders who were in contact with potential customers also developed new businesslike knowledge over time. The founders’ new technical or businesslike knowledge led them to new business opportunities, and these new business opportunities affected the direction towards the effectuation process.

The founders’ two parallel processes – the business plan process and the side project process – were evident during the whole process.

The business plan was connected to financing, and was not a part of the founders’ everyday work. The founders showed that in parallel with their informal planning, a business plan was formulated for specific situations, such as: searching for venture capital, bank contacts, start-up capital, and competitions for business plans. The founders’ work with the business plan affected the direction toward the causation process, due to the founders’ goal oriented behavior.

In parallel with the main project, the founders also had different side projects, such as consulting jobs, and they could also be involved in other ventures. The side projects affected the direction toward the effectuation process, because of the new opportunities in these side projects.

The business plan process and the side project process had both a strong and a weak connection to the main project. When the parallel process was associated with the everyday work in the main projects, the process had a strong connection to the main project. On the other hand, the parallel process had a weak connection to the main project when this was not associated with the everyday work in the main projects.

Finally, the concept development in my study is that the founders and the members in the team had “diverging goals”, which affected the direction towards the effectuation process. The founders also showed that the completed prototype became a “door opener” to customers and affected the direction towards the causation process.

## Methodological contributions

My development of the electronic diary routine took place during the time period of the autumn of 2002 to the autumn of 2006. During this initial period, the e-mail diaries were abandoned and an electronic diary routine connected to a database was created.

The electronic diary routine was developed together with the founders in the incubator “VentureLab” at Lund University. Three different groups of users participated in the diary development over time. Group 1 participated in the development of a platform for the electronic diary, group 2 started to use the diary and the diary questions, and group 3 used the diary when it had a history, which meant that other founders had participated in the development of the diary and even written down daily events in the diary.

In the section below the three groups are described, and also how these groups created the conditions for developing a user-friendly diary routine and the evaluation of this routine.

### The start with group 1

When the initial diary questions were formulated, the founders had the opportunity to evaluate and give their opinion about them. The founders’ opinions about the questions led me to change the questions

and also to replace some of them with new questions. My discussions with the founders also led me to divide the questions into “theme daily” and “theme weekly”.

By this time the diary questions were quite open, with an inductive direction, and in that sense they did not have a theoretical foundation.

The initial e-mail based diary was evaluated together with the founders, and these discussions led to the creation of a database with an electronic questionnaire that was user-friendly.

A user-friendly electronic questionnaire was therefore developed together with the founders. The founders use a password when they log in to the home page for the electronic diary routine. On this homepage the founders have their own calendar where they just “click” on the date that has to be filled in, either for “theme daily” or “theme weekly”. Through this calendar the founders can also check which days or weeks that have been filled in.

## The continuation with group 2

It was important to have personal discussions with the founders and to build up confidence among the founders in that I treated their diaries confidentially. To build up this confidence with the founders was crucial for receiving data.

After an evaluating analysis of these founders’ diaries, it became obvious that the open questions in the diary did not get any detailed answers, while the contact questions in “theme daily” had detailed answers. Based on this analysis the inductive direction was abandoned, and instead it became important to use a theoretical foundation in the formulation of the new diary questions. It was also easier to explain the diary questions to the founders when there was a theoretical foundation. By this time I had developed an analytical model out of Sarasvathy’s (2001) framework. The new diary questions were therefore formulated out of my analytical model of the causation and the effectuation processes. The language that the founders used in their answers in “theme daily” was also very helpful and also played a part in my development of the questions based on user-friendliness.

According to the founders, the diary routine also contained too many questions. Therefore, I reduced the number of questions in the diary. My reduction of questions immediately had a positive effect on the founders' answers in "theme weekly".

### The end with group 3

Group 3 started to fill in the diary questions consistently and with detailed descriptions of their establishment. The diary routine at this point had a history, which meant that other founders had followed the diary routine and also participated in the development of the diary. This history contributed a lot and was important for the involvement of group 3, and their engagement in the diary writing.

This period showed that it was important to continue with personal meetings with the founders, and this was also a request of the founders. The background for this was that the founders reached different development phases and therefore became uncertain about how to fill in the diary.

During this period it seemed like I had reached a point where the diary routine was user-friendly, because the diary was filled in continuously and with detailed answers. All the founders in the teams filled in the diaries and this was a change compared to earlier groups. In general, this last group showed a great commitment to fill in the diaries and was also interested in the results of my analysis.

Below are some examples of my evaluation and user-friendliness experiences, which created the conditions for a user-friendly diary with reliable answers.

Evaluating experiences:

- Evaluate e-mail systems together with the users and examine if a database with an electronic questionnaire needs to be created.
- Build up confidence among the users that the diaries are treated confidentially.
- Let the users evaluate the diary questions and listen to their opinions about the questions.

- That the researcher continually reads the users' diary answers and evaluates them.
- Continue to develop and evaluate the diary from the point of view of user-friendliness, even when the diary answers are reliable, since this creates engagement and motivation among the users.

#### User-friendliness experiences:

- Build up the “platform” for the electronic diary together with the users.
- That the diary questions need to be formulated based on a theoretical foundation and in a language that the users can understand.
- Divide the diary questions into “theme daily” and “theme weekly”.
- Create flexibility in the questionnaire in order to make it possible for the users to fill in information in specific time intervals.
- Build up a history which includes the fact that earlier users have been participating in the diary development.

## Referenser

- Aldrich, H.E., (1999), *Organizations Evolving*, London: Sage.
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K., (1994), *Tolkning och Reflektion*, Lund: Studentlitteratur.
- Amason, A.C., Shrader, R.C. & Tompson, G.H., (2006), Newness and novelty: Relating top management team composition to new venture performance, *Journal of Business Venturing*, 21, 125-148.
- Baron, R.A., (2004), The cognitive perspective: a valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions, *Journal of Business Venturing*, 19, 221-239.
- Beck, P., Jiang, J.J. & Klein, G, (2006), Prototyping mediators to project performance: Learning and interaction, *The Journal of Systems and Software*, 79, 1025-1035.
- Bengtsson, L., (1986), Organisatorisk inläring och kompetens – en litteraturgenomgång, Företagsekonomiska institutionen, Lunds universitet.
- Birley, S. & Stockley, S., (2000), Entrepreneurial Teams and Venture Growth, i Sexton, D.L. & Landström, H., *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*, Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Bolger, N., Davis, A. & Rafaeli, E., (2003), Diary Methods: Capturing Life as it is Lived, *Annual Review of Psychology*, 54, 579-616.
- Brunsson, N., (1985), *The Irrational Organization*, New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Bygrave, W.D. & Hofer, C.W., (1991), Theorizing about Entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory & Practice*, Winter, 13-22.
- Chandler, G.N, DeTienne, D.R. & Mumford, T.V., (2007) Causation and Effectuation: Measure development and theoretical implications, (2007) *Babson College Entrepreneurship Research Conference, Instituto de Empresa, IE Business School, Madrid, 6-9 June*.
- Chandler, G.N. & Lyon, D.W., (2001), Issues of Research Design and Construct Measurement in Entrepreneurship Research: The Past Decade, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25, 4, 101-113.
- Cohen, M.D., March, J.G. & Olsen, J.P., (1972), A Garbage Can Model of Organizational Choice, *Administrative Science Quarterly*, 17, 1, 1-25.
- De Castro, J.O., Alvarez, S.A., Blasick, J.D. & Fondomicro, M.O., (1997), An Examination of the Nature of Business Closings: Are They Really Failures? *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, Massachusetts, 260-269.



- Delmar, F. & Aronsson, M., (2000), *Global Entrepreneurship Monitor*, Entreprenörskap i Sverige, ESBRI, Rapport 2001:1, Stockholm.
- Dew, N, Read, S, Sarasvathy, S.D. & Wiltbank, R., (2008), Outlines of a behavioral theory of the entrepreneurial firm, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 66, 37-59.
- Eisenhardt, K.M., (1989), Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.
- Feldman Barrett, L. & Barrett, D.J., (2001), An Introduction to Computerized Experience Sampling in Psychology, *Social Science Computer Review*, 19, 2, 175-185.
- Francis, D.H. & Sandberg, W.R., (2000), Friendship Within Entrepreneurial Teams and its Association with Team and Venture Performance, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25, 2, 5-26.
- Gahan, C. & Hannibal, M., (1998), *Doing Qualitative Research Using QSR NUD\*IST*, London: Sage.
- Gartner, W.B. & Birley, S., (2002), Introduction to the special issue on qualitative methods in entrepreneurship research, *Journal of Business Venturing*, 17, 387-395.
- Gartner, W.B., (1993), Words Lead To Deeds: Towards An Organizational Emergence Vocabulary, *Journal of Business Venturing*, 8, 231-239.
- Gartner, W.B., (1988), Who Is an Entrepreneur? Is the Wrong Question, *American Journal of Small Business*, 12, Spring, 11-32.
- Gladstein, D.L., (1984), Groups in Context: A Theme of Task Group Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 29, 1, 499-517.
- Glaser, B.G., (1978), *Theoretical sensitivity: advances in the methodology of grounded theory*, California: Sociology Press.
- Honig, B, Davidsson,P. & Karlsson, T., (2005), Learning Strategies of Nascent Entrepreneurs, i Sanchez, R. & Heene, A., Eds, *Research in Competence-based Management*, Oxford: Elsevier.
- Horwitz, S.K., (2005), The Compositional Impact of Team Diversity on Performance: Theoretical Considerations, *Human Resource Development Review*, 4, 2, 219-245.
- Jacobsson, B., (1987), *Kraftsamlingen - Politik och företagande i parallella processer*, Lund: Doxa.
- Klofsten, M., (1992), *Tidiga utvecklingsprocesser i teknikbaserade företag*, Doktorsavhandling, Department of Management and Economics, Linköping University.
- Knight, F.H., (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, New York: Houghton Mifflin Company.
- Kolvereid, L. & Thune-Holm, A., (1999), *Grunderboken*, Oslo: Cappelen Forlag.
- Kvale, S., (1997), *Den Kvalitativa Forskningsintervjun*, Lund: Studentlitteratur.

- Landström, H., (2005), *Pioneers In Entrepreneurship And Small Business Research*, USA: Springer Science + Business Media, Inc.
- Landström, H., (2005), *Entreprenörskapets rötter*, Lund: Studentlitteratur.
- Landström, H., (2000), *Entreprenörskapets rötter*, Lund: Studentlitteratur.
- Laurenceau, J.P. & Bolger, N., (2005), Using Diary Methods to Study Marital and Family Processes, *Journal of Family Psychology*, 19, 1, 86-97.
- Lauritsen, K., Innocenti, A.D., Hendel, L., Praest, J., Lytje, M.F., Clemmensen-Rotne, K. & Wiklund, I., (2004), Symptom recording in a randomised clinical trial: paper diaries vs. electronic or telephone data capture, *Controlled Clinical Trials*, 25, 585-597.
- Liao, J. & Welsch, H., (2002), The Temporal Patterns of Venture Creation Process: An Exploratory Study, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, Massachusetts, 14-28.
- Lindholm Dahlstrand, Å., (2004), *Teknikbaserat nyföretagande: Tillväxt och affärsutveckling*, Lund: Studentlitteratur.
- Lindkvist, L., Söderlund, J. & Tell, F., (2001), Styrning av Produktutvecklingsprojekt – om fontäner och deadlines, i Berggren, C. & Lindkvist, L., *Projekt – Organisation för målorientering och lärande*, Lund: Studentlitteratur.
- Lundström, A., (2003), *Towards an Entrepreneurship Policy – A Nordic Perspective*, Örebro: FSF.
- Lundström, A., (1996), Nyföretagandets villkor och möjligheter, i Johannisson, B. & Lindmark, L., *Företag Företagare Företagsamhet*, Lund: Studentlitteratur.
- March, J.G. & Simon, H.A., (1958), *Organizations*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- March, J.G., (1991), Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, 2, 1, 71-87.
- March, J.G., (1988), The Technology of Foolishness, i March, J.G., *Decisions and Organizations*, Oxford: Basil Blackwell.
- March, J.G., (1978), Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice, *The Bell Journal of Economics*, 9, 2, 587-608.
- Mayo, E., (1946), *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Boston: Harvard University.
- Merriam, S.B., (1994), *Fallstudien som forskningsmetod*, Lund: Studentlitteratur.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M., (1984), *Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods*, California: Sage.
- Milligan, C., Bingley, A. & Gatrell, A., (2005), Digging deep: Using diary techniques to explore the place of health and well-being amongst older people, *Social Science & Medicine*, 61, 1882-1892.

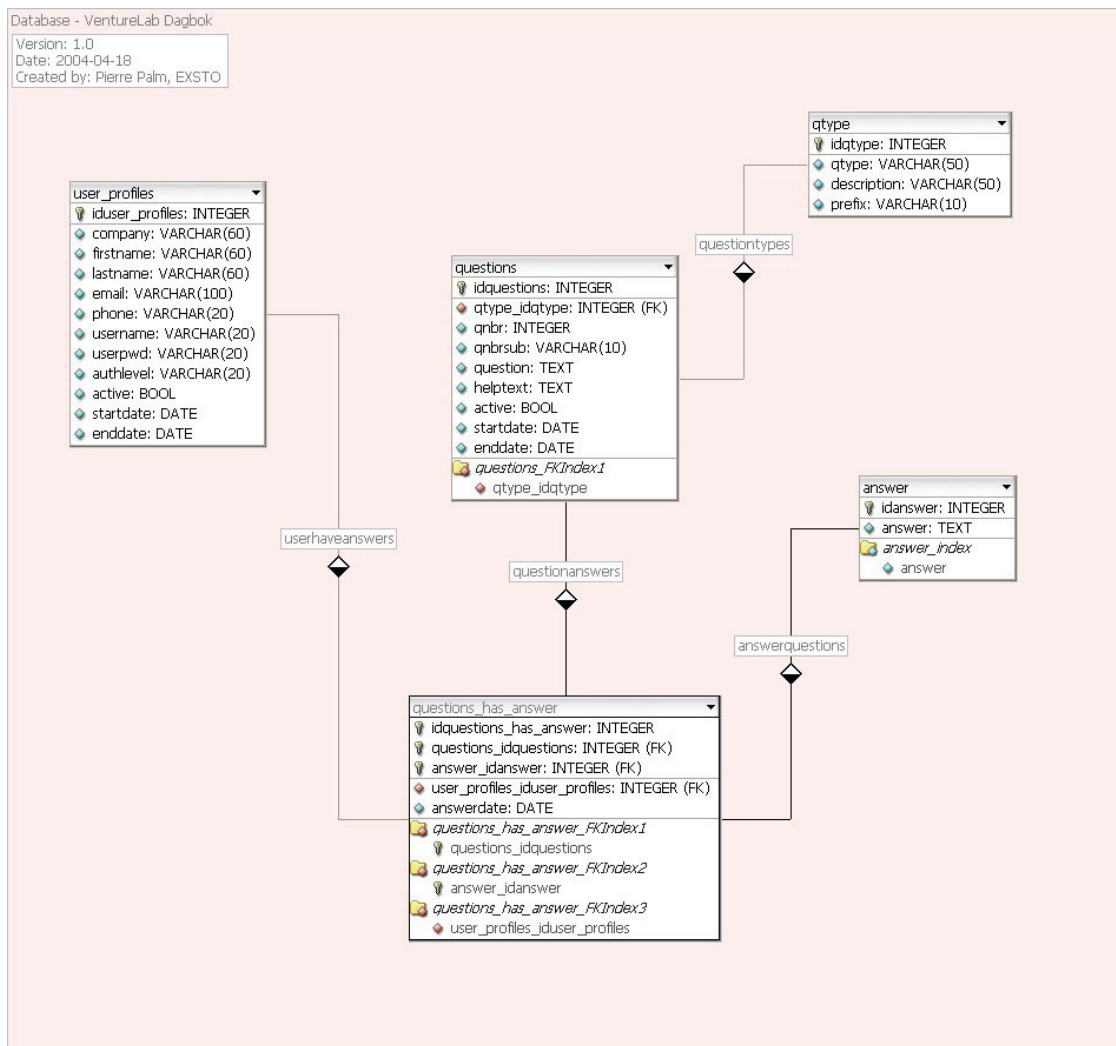
- Mintzberg, H., (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York: The Free Press.
- Mintzberg, H., (1991), Learning 1, Planning 0 Reply to Igor Ansoff, *Strategic Management Journal*, 12, 6, 463-466.
- Mintzberg, H. & McHugh, A., (1985), Strategy Formation in an Adhocracy, *Administrative Science Quarterly*, 30, 2, 160-197.
- Mintzberg, H. & Waters, J.A., (1982), Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm, *Academy of Management Journal*, 25, 3, 465-499.
- Normann, R., (1975), *Skapande Företagsledning*, Stockholm: Bonniers Alba.
- Palermo, T.M., Valenzuela, D. & Stork, P.P., (2004), A randomized trial of electronic versus paper pain diaries in children: impact on compliance, accuracy, and acceptability, *Pain*, 107, 3, 213-219.
- Palmblad, M. & Tiplady, B., (2004), Electronic diaries and questionnaires: Designing user interfaces that are easy for all patients to use, *Quality of Life Research*, 13, 1199-1207.
- Phillips, R.G., (2002), Technology business incubators: how effective as technology transfer mechanism? *Technology In Society*, 24, 299-316.
- Quittner, A.L., Espelage, D.L., Levers-Landis, C. & Drotar, D., (2000), Measuring Adherence to Medical Treatments in Childhood Chronic Illness: Considering Multiple Methods and Sources of Information, *Journal of Clinical Psychology in Medical Settings*, 7, 1, 41-54.
- Reis, H.T. & Gable, S.L., (2000), Event-Sampling and Other Methods for Studying Everyday Experience, i Reis, H.T. & Judd, C.M., *Handbook of Research Methods in Social and Personality Psychology*, New York: Cambridge University Press.
- Reynolds, P.D., Bygrave, W.D. & Autio, E., (2003), *Global Entrepreneurship Monitor*, Executive Report, Ewing Marion Kauffman Foundation, Babson College.
- Reynolds, P.D., (2000), National Panel Study of U.S. Business Startups: Background and Methodology, i
- Katz, J.A., *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, Volume 4, Amsterdam: JAI.
- Ruef, M., Aldrich, H.E. & Carter, N.M., (2003), The structure of founding teams: Homophily, strong ties, and isolation among U.S. entrepreneurs, *American Sociological Review*, 68, 2, 195-222.
- Sahlin-Andersson, K., (1986), *Beslutsprocessens komplexitet*, Lund: Doxa.
- Samuelsson, M., (2004), *Creating New Ventures: A longitudinal investigation of the nascent venturing process*, Doktorsavhandling, Internationella Handelshögskolan i Jönköping.
- Sarasvathy, S.D., (2008), *Effectuation: elements of entrepreneurial expertise – New horizons in entrepreneurship*, Cheltenham: Edward Elgar.

- Sarasvathy, S.D. & Dew, N., (2005), New market creation through transformation, *Journal of Evolutionary Economics*, 15, 533-565.
- Sarasvathy, S.D. & Dew, N., (2005), Entrepreneurial logics for a technology of foolishness, *Scandinavian Journal of Management*, 21, 4, 385-406.
- Sarasvathy, S.D., (2003), Entrepreneurship as a science of the artificial, *Journal of Economic Psychology*, 24, 203-220.
- Sarasvathy, S.D., Read, S. & Wiltbank, R., (2003), What Do Entrepreneurs Really Learn From Experience? The Difference Between Expert and Novice Entrepreneurs, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, Massachusetts, 1-28.
- Sarasvathy, S.D., (2001), Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift From Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency, *Academy of Management Review*, 26, 2, 243-263.
- Schmier, J.K., Kane, D.W. & Halpern, M.T., (2005), Practical applications of usability theory to electronic data collection for clinical trials, *Contemporary Clinical Trials*, 26, 376-385.
- Shane, S. & Delmar, F., (2001), *Does Planning Facilitate Product Development in New Ventures?* Working Paper, Stockholm School of Economics, Sweden.
- Silverman, D., (2001), *Interpreting Qualitative Data*, London: Sage.
- Simon, H.A., (1945), *Administrative behavior*, New York: Macmillan.
- Simon, H.A., (1959), Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science, *The American Economic Review*, 49, 3, 253-283.
- Svedberg, L., (2007), *Gruppsykologi: om grupper, organisationer och ledarskap*, Lund: Studentlitteratur.
- Taris, T., (2000), *A Primer In Longitudinal Data Analysis*, London: Sage.
- Thomke, S.H., (1998), Managing Experimentation in the Design of New Products, *Management Science*, 44, 6, 743-762.
- Ucbasaran, D., Westhead, P. & Wright, M., (2001), The Focus Of Entrepreneurial Research: Contextual And Process Issues, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25, 4, 57-81.
- Van Maanen, J., (1988), *Tales of the Field*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Van Tamelen, P.G., (2004), A comparison of obtaining field data using electronic and written methods, *Fisheries Research*, 69, 123-130.
- Vanaelst, I., Clarysse, B., Wright, M., Lockett, A., Moray, N. & Jegers, R.S., (2006), Entrepreneurial Team Development in Academic Spinouts: An Examination of Team Heterogeneity, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 2, 249-271.
- Vyakarnam, S. & Handelberg, J., (2005), Four Themes of the Impact of Management Teams on Organizational Performance: Implications for

- Future Research of Entrepreneurial Teams, *International Small Business Journal*, 23, 3, 236-256.
- Waddington, K., (2005), Using diaries to explore the characteristics of work-related gossip: Methodological considerations from exploratory multimethod research, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 221-236.
- Walker, I., Sigouin, C., Sek, J., Almonte, T., Carruthers, J., Chan, A., Pai, M. & Heddle, N., (2004), Comparing hand-held computers and paper diaries for haemophilia home therapy: a randomized trial, *Haemophilia*, 10, 698-704.
- Weick, K.E., (1999), That's moving: Theories that matter, *Journal of Management Inquiry*, 8, 2, 134-142.
- Weick, K.E., (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K.E., (1979), *The social psychology of organizing*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Whalen, C.K., Henker, B., King, P.S., Jamner, L.D. & Levine, L., (2004), Adolescents React to the Events of September 11, 2001: Focused Versus Ambient Impact, *Journal of Abnormal Child Psychology*, 32, 1, 1-11.
- [www.effectuation.org](http://www.effectuation.org), Frågor och svar om effectuation (FAQs about effectuation), logik, (2003-10-01).
- [www.ideoninnovation.se](http://www.ideoninnovation.se), (2004-09-30).
- [www.ideon.se](http://www.ideon.se), (2008-12-04).
- Yin, R, K: översättning av Nilsson, B., (2007), *Fallstudier: design och genomförande*, Malmö: Liber AB.
- Yin, R.K., (2003), *Case Study Research – Third Edition*, California: Sage.

# Appendix 1

## Databasschema för VentureLabs dagbok



## Appendix 2

### Föreskrifter om dagboksskrivning och forskning

I grundarnas avtal finns en bilaga som tar upp riktlinjerna för dagboksskrivning, och denna beskrivs nedan.

Vi saknar fördjupade kunskaper om processen att starta företag och genom dagboksskrivandet kan vi uppnå nya kunskaper om hur det är att etablera företag. Tack vare informationen från dagboksskrivandet finns det möjlighet att förbättra de stimulansåtgärder som genomförs för att öka nyföretagandet i Sverige. Nedan redogör jag för hur dagboksfrågorna skall fyllas i.

Dagboksfrågorna är indelade i både dagsteman och veckoteman. Dagboksrutinen är upplagd som en normal arbetsvecka, det vill säga måndag till fredag. Alla individer som ingår i ett projekt skall beskriva sina dagliga händelser genom att besvara de frågor som ställs i dagboken. Ni skall besvara frågorna med en jämn fördelning. Det räcker inte med att besvara en fråga och sedan hoppa över de andra, utan alla frågor skall besvaras. Det krävs utförliga beskrivningar när ni besvarar alla frågorna i dagboken. Med utförliga menas att en annan person skall kunna förstå det ni beskriver i dagboken. Om ni någon dag inte skulle arbeta med företaget finns alternativet att fylla i ”har inte arbetat med företaget idag” eller ”har inte arbetat med företaget denna vecka”. Dagfrågorna skall besvaras för dagens datum och veckofrågorna skall besvaras för korrekt vecka. Exempelvis skall måndagens frågor vara besvarade på tisdagen och så vidare. För veckofrågorna gäller att när vecka 30 påbörjas skall frågorna för vecka 29 redan vara besvarade och så vidare.

## Lund Studies in Economics and Management

Editors, issues 88- Mats Benner & Thomas Kalling

Editor, issues 1-87 Allan T. Malm

108. Jaqueline Bergendahl 2009; Entreprenörskapsresan genom beslutsprocesser i team – En elektronisk dagboksstudie i realtid, 318 s.
107. Louise D. Bringselius 2008; Personnel resistance in mergers of public professional service organizations – A case study of the merger of two national audit organizations in Sweden, 331 s.
106. Magnus Johansson 2008; Between logics – Highly customized deliveries and competence in industrial organizations, 293 s.
105. Sofia Avdeitchikova 2008; Close-ups from afar: the nature of the informal venture capital market in a spatial context, 296 s.
104. Magnus Nilsson 2008; A Tale of Two Clusters – Sharing Resources to Compete, 349 s.
103. Annette Cerne 2008; Working with and Working on Corporate Social Responsibility: The Flexibility of a Management Concept, 257 s.
102. Sofia Ulver-Sneistrup 2008; Status Spotting - A Consumer Cultural Exploration into Ordinary Status Consumption of “Home” and Home Aesthetics, 297 s.
101. Stefan Henningsson 2008; Managing Information Systems Integration in Corporate Mergers and Acquisitions, 378 s.
100. Niklas L. Hallberg 2008; Pricing Capability and Its Strategic Dimensions, 275 s.
99. Lisen Selander 2008; Call Me Call Me for Some Overtime – On Organizational Consequences of System Changes, 224 s.
98. Viktorija Kalonaityte 2008; Off the Edge of the Map: A Study of Organizational Diversity as Identity Work, 236 s.
97. Anna Jonsson 2007; Knowledge Sharing Across Borders – A Study in the IKEA World, 398 s.
96. Sverre Spoelstra 2007; What is organization?, 180 s.
95. Veronika Tarnovskaya 2007; The Mechanism of Market Driving with a Corporate Brand - The Case of a Global Retailer, 371 s.
94. Martin Blom 2007; Aktiemarknadsorienteringens ideologi – En studie av en organisations försök att skapa aktieägarvärde, dess styrning och kontroll samt uppgörelse med sitt förflutna, 260 s.
93. Jens Rennstam 2007; Engineering Work - On Peer Reviewing as a Method of Horizontal Control, 240 s.
92. Catharina Norén 2007; Framgång i säljande - Om värdeskapande i säljar- och köparinteraktionen på industriella marknader, 295 s.
91. John Gibe 2007; The Microstructure of Collaborative E-business Capability, 318 s.



90. Gunilla Nordström 2006; Competing on Manufacturing - How combinations of resources can be a source of competitive advantage, 334 s.
89. Peter W Jönsson 2006; Value-based management - positioning of claimed merits and analysis of application, 359 s.
88. Niklas Sandell 2006; Redovisningsmått, påkopplade system och ekonomiska konsekvenser – Redovisningsbaserade prestationsersättningar, 317 s.
87. Nadja Sörgärde 2006; Förändringsförsök och identitetsdramatisering. En studie bland nördar och slipsbärare, 295 s.
86. Johan Alvehus 2006; Paragrafer och profit. Om kunskapsarbetets oklarhet, 232 s.
85. Paul Jönsson 2006; Supplier Value in B2B E-Business – A case Study in the Corrugated Packaging Industry, 357 s.
84. Maria Gårdängen 2005; Share Liquidity and Corporate Efforts to Enhance it - A study on the Swedish Stock Exchange, 246 s.
83. Johan Anselmsson & Ulf Johansson 2005; Dagligvaruhandelns egna varumärken - konsekvenser och utvecklingstendenser, 371 s.
82. Jan Alpenberg & Fredrik Karlsson 2005; Investeringar i mindre och medelstora tillverkande företag - drivkrafter, struktur, process och beslut, 476 s.
81. Robert Wenglén 2005; Från dum till klok? - en studie av mellanchefers lärande, 278 s.
80. Agneta Erfors 2004; Det är dans i parken ikväll – Om samverkan mellan näringsliv och akademi med forskningsparken som mäklande miljö och aktör, 343 s.
79. Peter Svensson 2003; Setting the Marketing Scene. Reality Production in Everyday Marketing Work, 255 s.
78. Susanne Arvidsson 2003; Demand and Supply of Information on Intangibles: The Case of Knowledge-Intense Companies, 238 s.
77. Lars Nordgren 2003; Från patient till kund. Intåget av marknadstänkande i sjukvården och förskjutningen av patientens position, 216 s.
76. Marie Löwegren 2003; New Technology Based Firms in Science Parks. A Study of Resources and Absorbive Capacity, 336 s.
75. Jacob Östberg 2003; What's Eating the Eater? Perspectives on the Everyday Anxiety of Food Consumption in Late Modernity, 248 s.
74. Anna Stafsudd 2003; Measuring the Unobservable: Selecting Which Managers for Higher Hierarchical Levels, 217 s.
73. Henrick Gyllberg & Lars Svensson 2002; Överensstämmelse mellan situationer och ekonomistyrssystem - en studie av medelstora företag, 277 s.
72. Mohammed Nurul Alam 2002; Financing of Small and Cottage Industries in Bangladesh by Islamic Banks. An Institutional-Network Approach, 403 s.
71. Agneta Planander 2002; Strategiska allianser och förtroendeprocesser - en studie av strategiska samarbeten mellan högteknologiska företag, 369 s.
70. Anders Bengtsson 2002; Consumers and Mixed-Brands. On the Polysemy of Brand Meaning, 218 s.
69. Mikael Hellström 2002; Resultatenheter i kommunalteknisk verksamhet struktur, process och effekt, 280 s.

68. Ralph Meima 2002; Corporate Environmental Management. Managing (in) a New Practice Area, 452 s.
67. Torbjörn Tagesson 2002; Kostnadsredovisning som underlag för benchmarking och prissättning - studier av kommunal va-verksamhet. 272 s.
66. Claus Baderschneider 2002; Collaboratively Learning Marketing: How Organizations Jointly Develop and Appropriate Marketing Knowledge, 388 s.
65. Hans Landström, Jan Mattsson, Helge Helmersson 2001; Ur en forskarhandledares örtagård. En vänbok till Bertil Gandemo, 192 s.
64. Johan Anselmsson 2001; Customer-Perceived Quality and Technology-Based Self-service, 281 s.
63. Patrick Sweet 2001; Designing Interactive Value Development. Perspectives and Strategies for High Precision Marketing, 364 s.
62. Niclas Andréén 2001; Essays on Corporate Exposure to Macroeconomic Risk, 191 s.
61. Heléne Tjärnemo 2001; Eco-Marketing & Eco-Management, 208 s.
60. Ulf Elg, Ulf Johansson 2000; Dynamiskt relationsbyggande i Europa. Om hur olika slags relationer samspelar, illustrerat av svenska dagligvaru-företag, 189 s.
59. Kent Springdal 2001; Privatisation of the IT Sector in Sweden, 255 s.
58. Hans Knutsson 2000; Process-Based Transaction Cost Analysis. A cost management exploration in SCA Packaging, 274 s.
57. Ola Mattisson 2000; Kommunala huvudmannastrategier för kostnadspress och utveckling. En studie av kommunal teknik, 311 s.
56. Karin Bryntse 2000; Kontraktstyrning i teori och praktik, 317 s.
55. Thomas Kalling 1999; Gaining Competitive Advantage through Information Technology. A Resource-Based Approach to the Creation and Employment of Strategic IT Resources, 336 s.
54. Matts Kärreman 1999; Styrelseledamöters mandat - ansats till en teori om styrelsearbete i börsnoterade företag, 328 s.
53. Katarina Svensson-Kling 1999; Credit Intelligence in Banks. Managing Credit Relationships with Small Firms, 263 s.
52. Henrik Kristensen 1999; En studie av prisförhandlingar vid företags förvärv, 272 s.
51. Anders H. Adrem 1999; Essays on Disclosure Practices in Sweden. Causes and Effects, 212 s.
50. Fredrik Ljungdahl 1999; Utveckling av miljöredovisning i svenska börsbolag praxis, begrepp, orsaker, 260 s.
49. Kristina Henriksson 1999; The Collective Dynamics of Organizational Learning. On Plurality and Multi-Social Structuring, 256 s.
48. Stefan Sveningsson 1999; Strategisk förändring, makt och kunskap. Om disciplinering och motstånd i tidningsföretag, 230 s.
47. Sten-Åke Carleheden 1999; Telemonopolens strategier. En studie av telekommunikationsmonopolens strategiska beteende, 475 s.
46. Anette Risberg 1999; Ambiguities Thereafter. An interpretive approach to acquisitions, 260 s.

45. Hans Wessblad 1999; Omständigheter på ett kärnkraftverk. Organisering av risk och institutionalisering av säkerhet, 269 s.
44. Alexander Styhre 1998; The Pleasure of Management Ideas. The discursive formation of Kaizen, 282 s.
43. Ulla Johansson 1998; Om ansvar. Ansvarsföreställningar och deras betydelse för den organisatoriska verkligheten, 360 s.
42. Sven-Arne Nilsson 1998; Redovisning av Goodwill. Utveckling av metoder i Storbritannien, Tyskland och USA, 254 s.
41. Johan Ekström 1998; Foreign Direct Investment by Large Swedish Firms The Role of Economic Integration and Exchange Rates, 254 s.
40. Stefan Yard 1997; Beräkningar av kapitalkostnader - samlade effekter i bestånd särskilt vid byte av metod och avskrivningstid, 222 s.
39. Fredrik Link 1997; Diffusion Dynamics and the Pricing of Innovations, 200 s.
38. Frans Melin 1997; Varumärket som strategiskt konkurrensmedel. Om konsten att bygga upp starka varumärken, 310 s.
37. Kristina Eneroth 1997; Strategi och kompetensdynamik – en studie av Axis Communications, 277 s.
36. Ulf Ramberg 1997; Utformning och användning av kommunala verksamhetsmått, 336 s.
35. Sven-Olof Collin 1997; Ägande och effektivitet. Wallenberggruppens och Svenska Handelsbanksgruppens struktur, funktion och effektivitet, 200 s.
34. Mats Urde 1997; Märkesorientering och märkeskompetens. Utveckling av varumärken som strategiska resurser och skydd mot varumärkesdegeneration, 352 s.
33. Ola Alexanderson, Per Trossmark 1997; Konstruktion av förnyelse i organisationer, 334 s.
32. Kristina Genell 1997; Transforming management education. A Polish mixture, 314 s.
31. Kjell Mårtensson 1997; Företagets agerande i förhållande till naturbelastningen. Hur företaget möter myndigheternas miljökrav, 310 s.
30. Erling Green 1997; Kreditbedömning och intuition. Ett tolkningsförslag, 206 s.
29. Leif Holmberg 1997; Health-care Processes. A Study of Medical Problem-solving in the Swedish Health-care Organisation, 228 s.
28. Samuel K. Buame 1996; Entrepreneurship. A Contextual Perspective. Discourses and Praxis of Entrepreneurial Activities within the Institutional Context of Ghana, 256 s.
27. Hervé Corvellec 1996; Stories of Achievement. Narrative Features of Organizational Performance, 245 s.
26. Kjell Tryggestad 1995; Teknologistategier og post Moderne Kapitalisme. Introduksjon av computerbasert produksjonsteknik, 432 s.
25. Christer Jonsson 1995; Ledning i folkrörelseorganisationer - den interaktiva lednings-logiken, 210 s.

24. Lisbeth Svengren 1995; Industriell design som strategisk resurs. En studie av design-processens metoder och synsätt som del i företags strategiska utveckling, 312 s.
23. Jon Aarum Andersen 1994; Ledelse og effektivitet. Teori og prøving, 354 s.
22. Sing Keow Hoon-Halbauer 1994; Management of Sino-Foreign Joint Ventures, 405 s.
21. Rikard Larsson, Lars Bengtsson, Kristina Eneroth, Allan T. Malm 1993; Research in Strategic Change, 245 s.
20. Kristina Artsberg, Anne Loft, Stefan Yard 1993; Accounting Research in Lund, 248 s.
19. Gert Paulsson 1993; Accounting Systems in Transition. A case study in the Swedish health care organization, 221 s.
18. Lars Bengtsson 1993; Intern diversifiering som strategisk process, 292 s.
17. Kristina Artsberg 1992; Normbildning och redovisningsförändring. Värderingar vid val av mätprinciper inom svensk redovisning, 252 s.
16. Ulf Elg, Ulf Johansson 1992; Samspelet mellan struktur och agerande i dagligvarukedjan. En analys ur ett interorganisatoriskt nätverksperspektiv, 308 s.
15. Claes Svensson 1992; Strategi i federativa organisationer - teori och fallstudier, 220 s.
14. Lars Edgren 1991; Service management inom svensk hälso- och sjukvård - affärsutveckling och kundorganisation, 258 s.
13. Agneta Karlsson 1991; Om strategi och legitimitet. En studie av legitimitetsproblematiken i förbindelse med strategisk förändring i organisationer, 345 s.
12. Anders Hytter 1991; Den idémässiga dimensionen - decentralisering som struktur och idéförändring, 256 s.
11. Anders Anell 1991; Från central planering till lokalt ansvar. Budgeteringens roll i landstingskommunal sjukvård, 246 s.
10. Rikard Larsson 1990; Coordination of Action in Mergers and Acquisitions. Interpretive and Systems Approaches towards Synergy, 337 s.
9. Sven-Olof Collin 1990; Aktiebolagets kontroll. Ett transaktionskostnads teoretiskt inlägg i debatten om ägande och kontroll av aktiebolag och storföretag, 344 s.
8. John Ogbor 1990; Organizational Change within a Cultural Context. The Interpretation of Cross-Culturally Transferred Organizational Practices, 402 s.
7. Rikard Larsson 1989; Organizational Integration of Mergers and Acquisitions. A Case Survey of Realization of Synergy Potentials, 168 s.
6. Bertil Hultén 1989; Från distributionskanaler till orkestrerade nätverk. En studie om fabrikanTERS kanalval och samarbete med återförsäljare i svensk byggmaterial industri, 240 s. Bilaga 240 s.
5. Olof Arwidi 1989; Omräkning av utländska dotterföretags redovisning. Metodproblem och konsekvenser för svenska koncerner, 140 s.
4. Bengt Igelström 1988; Resursskapande processer vid företagande i kris, 245 s.

3. Karin Jonnergård 1988; Federativa processer och administrativ utveckling. En studie av federativa kooperativa organisationer, 359 s.
2. Lennart Jörberg 1988; Svenska företagare under industrialismens genombrott 1870 – 1885, 169 s.
1. Stefan Yard 1987; Kalkyllogik och kalkylkrav - samband mellan teori och praktik vid kravställandet på investeringar i företag, 368 s.