

KANDIDATUPPSATS 15 HP
KANDIDATKURS REDOVISNING
FÖRETAGSEKONOMISKA INSTITUTIONEN
HÖSTTERMINEN 2010



Kommersialisering av affärsidéer

En fallstudie på nystartade, tekniska, innovativa företag

Handledare: Petter Rönnborg
Författare: Pernilla Chis, 860515
Författare: Viktor Peterson, 820918
2011-01-11

Förord

Denna uppsats avslutar författarnas ekonomie kandidatutbildning på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Författarna vill med detta förord tacka de personer som gjort uppsatsens genomförande möjlig.

Ett första tack vill vi rikta till Per Sahlin och Timo Lehes på Chalmers Innovation för ert mycket trevliga bemötande. Under uppsatsarbetets gång har framför allt Per tagit sig tid och varit mycket hjälpsam. Tack också till Chalmers Innovation Stena Center som gav oss möjligheten att låta vår uppsats växa fram i era lokaler.

Vidare vill vi tacka intervjurespondenterna för den tid och de erfarenheter ni bidragit med. Utan er fantastiska hjälp och inspiration hade det inte blivit någon uppsats. Tack först till Niklas Larsson som initialt bidragit med belysande insikter i uppsatsens förstudie. Vidare tack till er övriga personer som ställt upp i trevliga, roliga och insiktsfulla intervjuer, tack Mikael Lirbank, Fredrik Stål, Deborah Lygonis, Andreas Martsman, Peter Nilsson, och Jonas Stålhandske.

Vi vill även tacka Rikard Steiber och Jessica Gold för de värdefulla råd och insikter som ni bidragit med och för att ni med intresse har lyssnat och stöttat när det behövts.

Slutligen vill vi även tacka vår handledare Petter Rönnborg som bistått med kontinuerlig vägledning, konstruktiv kritik och uppmuntran.

Viktor Peterson och Pernilla Chis

Göteborg 2011-01-09

Sammanfattning

Titel: Kommersialisering av affärsidéer - En fallstudie på nystartade, tekniska, innovativa företag

Seminariedag: 2011-01-18

Författare: Pernilla Chis & Viktor Peterson

Handledare: Petter Rönnborg

Nyckelord: Nystartade företag, företagsutveckling, entreprenörskap, tillväxt och strategi

Bakgrund och problem: Att omvandla en affärsidé till en definierad produkt som marknaden efterfrågar och är villig att betala för innebär att få affärsidén kommersialiserad. Detta kommersialiseringsarbete framställs som kritiskt för nystartade, tekniska, innovativa företags fortsatta utveckling och överlevnad. Finansiering i form av kapital är en förutsättning för att dessa företag skall kunna hitta potentiella kunder på en marknad. Problemdiskussionen lyfter också fram produktutveckling tillsammans med kund som speciellt viktig för denna typ av företag. Författarna genomförde en förstudie på ett sådant företag som visade att kommersialiseringsarbetet kan bli utdraget och kräva flera upprepade försök. Uppsatsens problemformuleringar blev därför: Hur arbetar nystartade, tekniska, innovativa företag med att lösa finansieringen, hitta sin marknad och utveckla produkten tillsammans med kunden? Hur har arbetssättet påverkat deras möjligheter att kommersialisera sina affärsidéer?

Syfte: Uppsatsens syfte är att utforska och beskriva hur arbetet med kommersialisering av affärsidéer går till rent praktiskt i dessa företag med fokusering på finansiering, marknad och produktutveckling med kund. Dessutom är syftet att utforska och beskriva hur företagens arbetssätt påverkar deras möjligheter att genomföra kommersialiseringen. Med detta syfte ämnar uppsatsen försöka bidra till den vetenskapliga diskussionen på området utveckling av företag i tidiga faser. Uppsatsen bör vara av intresse för nystartade företag med en innovativ affärsidé samt inkubatorer som investerar i och hjälper dessa företag att utvecklas.

Metod: Författarna etablerade tidigt ett samarbete med inkubatorn Chalmers Innovation via en kontakt. En fallstudie med intervjuer på sex stycken företag som utvecklats inom inkubatorn har genomförts. En semistrukturerad intervjumetod med öppna frågor har använts av författarna. Respondenternas svar har sammanställts i en fallbeskrivning uppdelad under uppsatsen tre teman som framgår av problemformuleringarna och syftet. Dessa är hur företagen löser finansieringen, hur de hittar sin marknad och hur de utför produktutvecklingen med kunden. Denna strukturering har gjorts för att göra fallbeskrivningen mer hanterbar för läsaren och för att leda fram till svar på problemformuleringarna. Analys av fallbeskrivningen i förhållande till referensramen har gjorts sist under respektive tema i kapitlet resultat.

Slutsatser: Företagen arbetar löpande med att anskaffa kapital och detta verkar påverka möjligheterna att kommersialisera affärsidéerna negativt även om kapitalet i sig är en förutsättning för företagets utveckling. Vidare framkommer kundkontakterna som avgörande för att kommersialisera och utveckla affärsidén. Tidiga kundkontakter lyfts fram både för att hitta rätt produkt, marknad och kund. Kontakter är ett begrepp som genomsyrar slutsatserna som ett verktyg för att kommersialisera affärsidéerna.

Innehåll

1.	Inledning.....	5
1.1.	Uppsatsens bakgrund.....	5
1.2.	En förstudie ur verkligheten.....	6
1.3.	Problemdiskussion	8
1.4.	Problemformuleringar.....	10
1.5.	Syfte.....	11
1.6.	Disposition.....	11
2.	Uppsatsens tillvägagångssätt	12
2.1.	Val av Chalmers Innovation och uppsatsämne	12
2.2.	Fallstudien som undersökningsdesign	13
2.3.	Val av respondenter	13
2.4.	Primär- och sekundärdata	14
2.5.	Kontakten med respondenterna och semistrukturerade intervjuer	14
2.6.	Presentation av studiens resultat och analysmetod	15
2.7.	Kritisk granskning av uppsatsens tillvägagångssätt.....	16
2.8.	Uppsatsens generaliserbarhet	17
2.9.	Källkritik.....	18
3.	Referensram	19
3.1.	Inkubatorn Chalmers Innovation.....	19
3.2.	Finansieringsalternativ för nystartade tekniska företag	20
3.2.1.	Såddfinansiering	20
3.2.2.	Uppstartsfinansiering	20
3.2.3.	Venture-capital bolag	21
3.3.	Utveckling av nystartade tekniska, innovativa företag	21
3.3.1.	Kazanjan och Drazins tillväxtmodell.....	21
3.3.2.	Midler och Silberzahns företagsstudie	22
3.4.	Produktutveckling och marknadssegmentering.....	24
4.	Resultat.....	26
4.1	Företagen	26
4.1.1.	Aluwave, Jonas stålhandske, CEO	26
4.1.2.	i4sense, Fredrik Stål, Research & Development.....	26
4.1.3.	Craft Animations, Deborah Lygonis, CEO	26
4.1.4.	Capee Group, Peter Nilsson, VD	26

4.1.5.	Witsbits, Mikael Lirbank, CEO	27
4.1.6.	Oxeon, Andreas Martsman, VD	27
4.2	Företagens påverkan av finansiering	27
4.2.1.	Fallbeskrivning.....	27
4.2.2.	Analys	28
4.3.	Marknadssegmentering som redskap	29
4.3.1.	Fallbeskrivning.....	29
4.3.2.	Analys	31
4.4.	Produktutveckling med kund	32
4.4.1.	Fallbeskrivning.....	32
4.4.2.	Analys	33
5	Slutsatser och reflektioner	34
5.1.	Slutsatser	34
5.2.	Förslag på vidare forskning	36
6	Referenslista	37
6.1	Böcker.....	37
7.2.	Artiklar	37
7.3.	Internetkällor.....	38
7.4.	Intervjuer	39
Bilaga 1:	Frågeguide	40

1. Inledning

Detta inledande kapitel har som mål att presentera bakgrunden till uppsatsen och problemdiskussionen som legat till grund för uppsatsens problemformuleringar. Därefter presenteras uppsatsens syfte och sist en disposition med uppsatsens delar och innehåll.

Har du någon gång haft en innovativ, teknisk idé och undrat om du av egen kraft skulle kunna skapa en lönsam verksamhet utifrån den? Om svaret på denna fråga är ”ja” så kommer du förhoppningsvis att få inspiration av denna uppsats. Den ämnar nämligen belysa hur nystartade, tekniska, innovativa företag går från en affärsidé till ett företag med en definierad produkt som marknaden efterfrågar och är villig att betala för. Denna omvandling av affärsidén benämns i uppsatsen som kommersialisering enligt den beskrivning som görs i Kazanijan och Drazins tillväxtmodells andra steg, som benämns kommersialisering¹. Denna tillväxtmodell och dess betydelse presenteras närmare senare i uppsatsen. En artikel av Midler och Silberzahn som innehåller en studie på två liknande företag ifrån år 2008, framför kritik mot hur en stegmodell ur entreprenörskapsliteraturen förklarar nystartade företags utveckling. Modellen menar att företagen utvecklas linjärt genom att de går igenom olika faser, men Midler och Silberzahns studie visar att dessa företag inte verkar utvecklas enligt detta linjära sätt. Istället går de ofta tillbaka till tidigare faser i modellen, omprövar tidigare tagna beslut och på detta sätt utvecklas de successivt.² Uppsatsens studie ämnar fortsätta att undersöka hur denna typ av företag utvecklas i tidiga faser, genom att utforska och beskriva hur företagen arbetar med kommersialisering av affärsidéer utifrån tre teman. Dessa teman är hur företagen löser finansieringen, hur de hittar sin marknad och hur de arbetar med produktutvecklingen tillsammans med kunden. Uppsatsens teman har utkristalliserat sig under uppsatsens bakgrund och problemdiskussion som viktiga för möjligheten att kommersialisera affärsidéer. Uppsatsens syfte är att ytterligare försöka bidra till den vetenskapliga diskussionen på området hur företag utvecklas i tidiga faser. Förhoppningen är att nystartade företag med en innovativ affärsidé samt inkubatorer som investerar i och hjälper liknande företag att utvecklas skall få användning av denna uppsats.

1.1. Uppsatsens bakgrund

Chalmers Innovation är en inkubator som investerar i och hjälper till utveckla innovativa och teknikbaserade affärsidéer med målet att transformera tidiga teknikidéer till framgångsrika tillväxtbolag³. En inkubator bidrar vanligtvis med stöd och struktur till företagen för att påskynda tillväxt⁴. Företagen som har ingått i denna uppsats studie har alla utvecklats inom Chalmers Innovation. Med teknikbaserad affärsidé menas en affärsidé som bygger på en teknisk lösning och innovativ syftar till att affärsidén har en lösning på ett problem som är

¹ R. K. Kazanjan & R. Drazin, 'A stage-contingent model of design and growth for technology based new ventures', *Journal of Business Venturing*, Volume 5, Issue 3, 1990, s.140

² Midler, C. & Silberzahn, P. 'Managing robust development process for high-tech startups through multi-project learning: The case of two European start-ups', *International Journal of Project Management*, no. 26, 2008, s. 487

³ www.chalmersinnovation.com 1

⁴ www.sisp.se

nyskapande, förbättrande eller förnyande⁵. Detta är Chalmers Innovations definitioner på teknikbaserat och innovativt, vilka också ligger i linje med hur Nationalencyklopedin definierar dessa ord⁶. Författarna har valt att använda dessa definitioner i uppsatsen och företagen som studien innefattar kan anses vara teknikbaserade och innovativa. Detta eftersom samtliga företag har utvecklats inom Chalmers Innovation som enligt dessa definitioner endast investerar i företag med teknikbaserade och innovativa affärsidéer.

Författarna kom i kontakt med Chalmers Innovation via en personlig kontakt, då författarna tidigt hade en önskan att välja ett uppsatsämne baserat på ett verklighetsbaserat problem. Under författarnas inledande möte med två representanter ifrån Chalmers Innovation Seed Fund⁷ erhöles en inblick Chalmers Innovations verksamhet. Ett intresse för de företag som utvecklas eller har utvecklats inom inkubatorn växte fram hos författarna under detta möte eftersom de arbetar med fascinerande idéer och kunder. Exempelvis multitouchskärmar i storformat till mässor, kolfiberkomposit till Formel-1 och 3D-animeringsverktyg till NASA.

Representanterna ifrån Chalmers Innovation lyfte fram vikten av de nystartade företagens förmåga att lyckas genomföra kommersialiseringen av affärsidéer som rent avgörande för företagets fortsatta utveckling och överlevnad. Vidare berättade de också att detta ibland kan ta flera år. Under tiden är företagets arbete präglad av att produkten modifieras gång på gång innan den till slut blir definierad som en produkt som marknaden efterfrågar och är villig att betala för. En av de möjliga förklaringar som Chalmers Innovations representanter gav till varför arbetet med kommersialiseringen tenderar att bli utdraget var företagets bristande förmåga att tidigt involvera de potentiella kunderna i arbetet med produktutvecklingen. Istället sker detta först i ett senare skede när företagen redan ägnat flera månader åt att utveckla sin produkt och då visar det sig ofta att den utvecklade produkten inte är något som marknaden efterfrågar. Detta innebär att företagen då måste gå tillbaka och påbörja en ny fas av produktutveckling som förhoppningsvis leder fram till en produkt som bättre motsvarar vad marknaden efterfrågar. Detta arbetssätt och problem som Chalmers Innovation beskrev, gjorde att författarna bestämde sig för att genomföra en förstudie på ett av deras inkuberade företag för att själva bilda sig en uppfattning om hur arbetet med kommersialisering går till i praktiken.⁸

1.2. En förstudie ur verkligheten

Företaget Mindmancer, vars två upphovsmän är Niklas och Johnny, startades utifrån en affärsidé som de tillsammans fått under sin studietid på Chalmers Tekniska Högskola i Göteborg. Affärsidén var innovativ, teknikbaserad och löste ett problem som de uppmärksammat. Johnny hade nämligen hört talas om en viss speditör som haft problem med intrång på företagets område nattetid och inbrott i de lastbilar som där stod fullastade, redo för avfärd morgonen därpå. Speditören använde sig av övervakningskameror men de var föga till

⁵ www.chalmersinnovation.com 2

⁶ www.ne.se 1 & 2

⁷ www.chalmersinnovation.com 3

⁸ Intervju med Per Sahlin och Timo Lehes, Investor Managers Chalmers Innovation Seed Fund

hjälp med att lösa problemen då det enda speditören kunde se dagen efter inbrotten var maskbeklädda män som tömde lastbilarna på värdefullt gods. Mindmancers ursprungliga affärsidé byggde därför på billiga, högteknologiska, övervakningsrobotar som kunde patrullera på inhägnade områden och larma om någon oönskad aktivitet försiggick. Ungefär som en slags mekanisk vakthund. Mindmancer tyckte sig ha en smart lösning på speditörens problem och de bestämde sig för att testa idén genom att starta ett eget företag.

Mindmancer vände sig till inkubatorn Chalmers Innovation som investerar i just tekniska och innovativa affärsidéer som ansåg att studenternas idé var intressant. Ett samarbete blev aktuellt för Mindmancer som för att kunna starta upp sitt företag fick ett startkapital och ett kontor hos inkubatorn med en förmånlig hyra. Inledningsvis började de med att bygga en robotprototyp som de skulle kunna använda för att sälja in idén till den potentiella kunden. På några månader hade en första prototyp av produkten utvecklats och betraktades som klar nog för att kunna användas vid försäljning. Mindmancer träffade sedan den potentiella kunden, speditören, men blev snart varse om att deras produkt inte riktigt var något som efterfrågades. Den potentiella kunden tyckte att patrullerande robotar var något man ser på film mer och allt för oprövat. Dessutom fanns inte heller något behov av att övervaka hela området som roboten var programmerad att göra. Om den däremot kunde stå parkerad vid området kring lastbilarna vore den av större intresse.

Denna nya inriktning för Mindmancer innebar att plocka ut kameran ur roboten och börja tillverka smarta övervakningskameror som själva kunde larma när fara hotade. Problemet var bara att Mindmancers investerare ju hade investerat i en affärsidé baserad på patrullerande robotar, inte fast övervakningsutrustning. Det problemet var Mindmancer tvungna att lösa och det gjorde dem genom en stegvis, försiktig ändring av företagets inriktning samtidigt som investerarna gradvis övertygades om att detta var nödvändigt för företagets utveckling.

Mindmancer fortsatte sedan att utveckla den nya produkten, fast kameraövervakning, bland annat för att öka driftsäkerheten och pålitligheten. Snart visade det sig dock att speditörer inte var den marknad som Mindmancer sökte för att exploatera den nya produkten. Kunden hade redan en rad säkerhetslösningar och var inte villig att prova en helt ny och oprövad lösning till det angivna priset varpå Mindmancer lämnade speditörssegmentet. Istället flyttades företagets fokus till ett annat marknadssegment, byggarbetsplatser, som även de hade stora problem med stölder på sina områden. Ett problem var dock att byggarbetsplatser ofta bara finns under en begränsad projekttid. Inköparna på byggarbetsplatserna var därför inte intresserade av att betala stora summor för en övervakningskamera som de inte skulle ha någon användning för efter projekttidens slut. Efter en tids funderande kom Mindmancer då på att erbjuda kunden att köpa övervakningstjänsten som en helhetslösning, med en typ av abonnemangsform som betalningssätt. I avtalet ingick allt från uppmontering och installation av kameror till bevakning och uppkoppling mot larmcentral. Allt till en fast månadskostnad som kunde sägas upp när exempelvis projekttiden för bygget var slut. Nu hade Mindmancer alltså hittat en produkt som marknaden efterfrågade och var villig att betala för. Försäljningen tog fart men ett problem kvarstod dock, nämligen att byggarbetsplatserna vanligtvis upphörde efter ett drygt år. Detta innebar att löptiden på avtalen med byggarbetsplatserna blev korta och mycket tid och resurser inom Mindmancer hela tiden fick läggas på nyförsäljning. Därför insåg

Mindmancer att de behövde ett annat marknadssegment där avtal med längre löptid kunde tecknas.

Skolor visade sig vara ett sådant segment. De hade också ett behov av smart övervakning på grund av stora problem med skadegörelse på kvällar och nätter. Nu ställdes dock Mindmancer inför nya problem. Då skolor inte är något inhägnat och privat område så var det därför nödvändigt att övervakningen anonymiserades för att den ens skulle vara laglig att användas av kunden. Detta löste Mindmancer genom innovativ programmering som innebar att endast beteendemönster på individer som rörde sig inom området registrerades och därmed visade kameran ingen bild på individerna som skulle kunna identifiera dem. Om kameran upptäckte något avvikande beteendemönster som skulle kunna vara fråga om skadegörelse så larmades automatiskt patrullerande väktare i området. På det viset fungerade övervakningen i förebyggande syfte. Denna produkt visade sig fungera väl för skolorna och det tecknades avtal med längre löptid.

Här står företaget idag efter drygt fyra år, med en ursprunglig affärsidé som omarbetats flera gånger och som utvecklats allt eftersom innan den kommersialiserats. Nu planerar Mindmancer för vidare utveckling av företaget.⁹

1.3. Problemdiskussion

Författarnas slutsatser utifrån den inledande förstudien var att Mindmancers arbetssätt för att kommersialisera sin affärsidé bestod av upprepade försök där produkten och betalningssättet modifierades allt eftersom de integrerade med marknaden. För varje försök närmade de sig en produkt med de egenskaper som kunden efterfrågade och var villig att betala för. Till slut hittade de en produkt, en marknad och ett betalningssätt som gjorde att försäljningen tog fart och affärsidén kommersialiserades.

En grundläggande förutsättning för nystartade, tekniska företags utveckling är att den produkt som företaget tagit fram har säljpotential. Om produktutveckling sker med utgångspunkt från marknadens efterfrågan på egenskaper för produkten, samt att det pris marknaden är beredd att betala för en produkt med dessa egenskaper tas i beaktning, så bör produktens säljpotential öka.¹⁰ Viktigt att komma ihåg är också att en teknikbaserad idé ofta är en teknisk lösning som söker ett behov, vilket innebär att potentiella kunder, som i allra högsta grad är en förutsättning för kommersialisering, kanske inte alls existerar. Därför är det speciellt viktigt för företag med teknikbaserade idéer att tidigt kommunicera med kunder på marknaden för att få idén kommersialiserad.¹¹ Här lyfts alltså produktutveckling baserad på marknadens efterfrågan och en tidig integrering med de potentiella kunderna fram som åtgärder för att lyckas med kommersialisering av affärsidéer.

⁹ Intervju med Niklas Larsson, Operativ Chef på Mindmancer

¹⁰ Å. Lindholm Dahlstrand, *Teknikbaserat nyföretagande: Tillväxt och affärsutveckling*, Studentlitteratur, 2004, s.242-243

¹¹ M. Klofsten, *Affärsplattformen: Entreprenören och företagets första år*, SNS förlag, 2009, s.77

En modell som kan förklara nystartade företags utveckling och som är speciellt anpassad för teknikbaserade företags utveckling är Kazanijan och Drazins tillväxtmodell¹². I denna tillväxtmodell definierar processer stegen i modellen istället för utseendet på organisationen, vilket annars är vanligt förekommande¹³. Processerna av utveckling som företaget går igenom i denna modell är uppdelade i fyra steg som utgörs av: Konceptualisering och utveckling, kommersialisering, tillväxt samt stabilitet¹⁴.



Figur 1. Schematisk bild över Kazanijan & Drazin's tillväxtmodell (egentillverkad figur)

Kritiskt för företagens utveckling och en förutsättning för att nå steg tre i modellen, tillväxt, är att ta sig igenom de två första stegen i modellen. Modellen beskriver i korthet steg ett, Konceptualisering och utveckling, som det steg då affärsidén uppkommer, en produktprototyp tillverkas och affärsidén säljs in till potentiella investerare. I modellens andra steg, kommersialisering har kapital säkrats och nu blir arbetet med produktutveckling intensivt för att tillgodose kundens behov och därmed möjliggöra en försäljning.¹⁵

Förstudien på Mindmancer visar att arbetet med kommersialiseringen av företagets affärsidé tenderar att bli utdraget. Arbetssättet innebär flera försök där produkt, betalningssätt och marknadssegment modifieras. Mindmancer kan tänkas befinna sig och röra sig mellan steg ett och steg två i denna ovannämnda tillväxtmodell med förhoppningen om att nå steg tre, tillväxt, när kommersialisering har skett och företaget fått fortsätta utvecklas.

Midler och Silberzahn följde i sin studie två nystartade, tekniska, innovativa företag under två års tid för att se hur denna typ av företag utvecklas. Mindmancer verkar ha utvecklats på liknandes sätt som företagen i Midler och Silberzahns studie, nämligen genom upprepade försök där produkten och marknadssegmentet modifieras efter varje försök. Detta är ett så kallat prövande arbetssätt, där företagen helt enkelt testar sig fram och det var så som företagen i Midler och Silberzahns studie utvecklades. I studien lyfts också inlärningseffekten av de lärdomar som dras från varje försök fram som central för företagets utveckling i denna tidiga fas. Detta då företagen har begränsade resurser som gör att de inte kan genomföra hur många försök som helst. Vidare framkom att flexibiliteten i val av produkt, betalningssätt och marknad, för att ges en möjlighet att kunna ompröva tidigare tagna beslut, också var viktigt vid denna typ av företags utveckling. Dessa slutsatser som Midler och Silberzahn presenterar framhålls endast vara en första intressant inblick i hur dessa företag utvecklas i tidiga faser och menar att området kräver mer forskning. Det faktum att företagen enligt studien verkar utvecklas genom upprepande försök innebär en ny infallsvinkel kring nystartade företags

¹² Kazanijan & Drazin, op. cit., s.140

¹³ Lindholm Dahlstrand, op. cit., s.211

¹⁴ Kazanijan & Drazin, op. cit., s.140

¹⁵ Ibid., s.140

utveckling. Studien utgår inledningsvis ifrån en stegbaserad modell som är hämtad ur entreprenörskapslitteraturen och som används för att förklara nystartade företags utveckling med hjälp av olika faser. I slutsatserna kritiserar Midler och Silberzahn detta linjära tänk kring nystartade företags utveckling, eftersom studien visar på att de företag som studerats inte verkar utvecklas enligt detta mönster.¹⁶

Kapital lyfts fram som en grundläggande förutsättning för nystartade företag¹⁷. Kazanijan och Drazins tillväxtmodell menar att kapital är en förutsättning för att kunna kommersialisera affärsidéer eftersom detta förväntas säkerställas under steg ett i denna modell innan kommersialisering blir aktuellt¹⁸. Nystartade företag saknar dessutom ofta resurser för att göra omfattande marknadsundersökningar som etablerade företag brukar viga mycket tid och resurser åt när de skall utvärdera en nya produkt- eller marknadsmöjlighet. Det är dock minst lika viktigt för nystartade företag att förstå kunder, leverantörer, konkurrenter och varför marknaden svänger, för att etablera sig på marknaden med sin produkt, trots att deras resurser är knappa.¹⁹

1.4. Problemformuleringar

Som nämnts ovan så visar Midler och Silberzahns studie på intressanta slutsatser kring hur nystartade, tekniska, innovativa företag verkar utvecklas i tidiga faser. Med detta i åtanke och baserat på vad som framkommit ur förstudien på Mindmancer så ämnar uppsatsen undersöka denna typ av företag och deras arbete med kommersialisering närmare. Detta för att se om likheter i arbetssättet som noterats mellan Mindmancer och de företag som ingått i Midler och Silberzahns studie även existerar när fler företag undersöks. Författarna har valt att fokusera på tre teman när de undersöker hur dessa företag arbetar eftersom dessa teman enligt bakgrunden och problemdiskussionen framställs som centrala för genomförandet av kommersialiseringsarbetet. Vikten av att lyckas med kommersialiseringsarbetet beskrivs både av Kazanijan och Drazin samt av Chalmers Innovations representanter som avgörande för dessa företags fortsatta utveckling och överlevnad. Därför har följande problemformuleringar för uppsatsen fokuserats:

Hur arbetar nystartade, tekniska, innovativa företag med att lösa finansieringen, hitta sin marknad och utveckla produkten tillsammans med kunden?

Hur har arbetssättet påverkat deras möjligheter att kommersialisera sina affärsidéer?

¹⁶ Midler & Silberzahn, op. cit., s.484-485

¹⁷ Klofsten, op. cit., s.61

¹⁸ Kazanijan & Drazin, op. cit., s.140

¹⁹ S. Slater & E. Olson, 'A fresh look at industry and market analysis', *Business Horizons*, 45(1), 2002, s.15-22.

1.5. Syfte

Uppsatsens syfte är att utforska och beskriva hur dessa företag arbetar med att kommersialisera sin affärsidé utifrån uppsatsens tre teman samt hur deras arbetssätt påverkar möjligheterna att lyckas med kommersialiseringen av affärsidéerna. Detta för att belysa hur företagen praktiskt går tillväga med detta kritiska arbete, som är avgörande för företagets fortsatta utveckling och överlevnad. Genom att belysa hur de aktuella fallföretagen arbetar med att kommersialisera sin affärsidé så ämnar uppsatsen bidra till den vetenskapliga diskussionen kring hur denna typ företag utvecklas i tidiga faser. Uppsatsen skulle kunna vara av intresse för nystartade företag med en innovativ affärsidé och även för inkubatorer som investerar och hjälper dessa företag att utvecklas.

1.6. Disposition

I uppsatsens inledande kapitel presenteras bakgrunden och problemdiskussionen som legat till grund för de valda problemformuleringarna. Det redogörs även för uppsatsens syfte. I det efterföljande kapitlet beskrivs uppsatsens tillvägagångssätt och rent praktiskt hur studien har genomförts samt presenteras. Uppsatsens analysmetod och en kritisk diskussion kring det valda tillvägagångssättet förs också i detta kapitel. Den efterföljande referensramen har som mål att presentera relevanta referenser som hjälper till att förklara uppsatsens resultat och slutsatser. Fallbeskrivning och analys kombineras under resultatet i nästföljande kapitel där intervjumaterialet från studien sammanfattas och analyseras i förhållande till referensramen. Avslutningsvis så presenteras uppsatsens slutsatser och förslag på vidare forskning innan referenserna redogörs i listform.

2. Uppsatsens tillvägagångssätt

I detta kapitel redogörs och motiveras uppsatsens tillvägagångssätt och de beslut som fattats kring uppsatsens utförande och utseende. Kapitlet ämnar förklara hur uppsatsämnet växt fram, vilken data som samlats in och hur detta har gjorts. Dessutom redogörs för hur urvalet av respondenter gått till och hur analysarbetet genomförts. Sist i kapitlet förs också en kritisk diskussion kring uppsatsens tillvägagångssätt.

2.1. Val av Chalmers Innovation och uppsatsämne

Efter att tidigt ha kommit in kontakt med Chalmers Innovation via en kontakt och blivit insatta i deras verksamhet så var det bland annat författarnas intresse för försäljning, att starta eget företag och företagsutveckling i stort som styrde in uppsatsen på det valda ämnet. Författarna som hade en önskan att välja ett uppsatsämne taget ur verkligheten i ett företag, valde Chalmers Innovation delvis för att de direkt fick bra kontakt med representanterna i sitt första möte. Delvis valdes också Chalmers Innovation eftersom representanterna under detta möte lyckades förmedla ett för författarna intressant problem kring utveckling av nystartade företag. Parallellt med den förstudie som gjordes på företaget Mindmancer så påbörjades en inläsningsfas för författarna inom ämnena inkubation och företagsutveckling av nystartade företag. Till en början var tanken att uppsatsen skulle kretsa kring inkubationsprocessen och inkubatorns arbete, då detta var ett nytt kunskapsområde för författarna. Ett av författarnas tidiga uppsatsförslag var att undersöka samarbetet mellan inkubatorn och företagen som de hjälper till att utveckla, detta för att försöka hitta framgångsfaktorer. Sökningar bland tidigare uppsatser och vetenskapliga artiklar med sökord som: inkubator, framgångsfaktorer och tillväxt gjordes i databaser, såsom GUNDA och Science Direct, via Göteborgs Universitet för att finna mer information om ämnet inkubation och företagsutveckling. Då blev det tydligt att studier med denna typ av inriktning redan gjorts i stor utsträckning varpå uppsatsens fokus istället flyttades till de nystartade företagen inom inkubatorn och deras utveckling. Efter en tids överväganden och vidare diskussioner med uppsatsen handledare samt Chalmers Innovations representanter, valdes därmed denna nya inriktning för uppsatsen. Detta gjordes delvis för att det fanns en god möjlighet att studera denna typ av företag genom den redan etablerade kontakten med Chalmers Innovations representanter. Delvis valdes ämnet för uppsatsen också baserat på den förstudie som gjorts på Mindmancer där författarna fick en inblick i hur komplext arbetet att kommersialisera affärsidéer verkade vara. Uppsatsens problemformuleringar i form av språk och syftningar har växt fram över tiden, men författarnas fokus på finansiering, marknad och produktutveckling med kund har funnits med sedan förstudien. Ordet kommersialisering som författarna fann i Kazanijan och Drazins tillväxtmodell blev ett centralt begrepp i uppsatsen eftersom det förtydligade de tankar och idéer som författarna redan tidigt velat sätta fingret på.

2.2. Fallstudien som undersökningsdesign

Eftersom syftet med uppsatsen är att utforska och beskriva en speciell företeelse, arbetet med kommersialisering av affärsidéer, i ett fåtal företag så valdes att genomföra en fallstudie som anses lämplig när man vill förstå en företeelse på djupet och i sitt sammanhang²⁰. Genom att utforska och beskriva hur det arbetas med kommersialisering av affärsidéer i nystartade, tekniska, innovativa företag är syftet också att försöka bidra till den vetenskapliga diskussionen om hur dessa företag utvecklas i tidiga faser. Fallstudien är därför att betrakta som en lämplig undersökningsdesign för uppsatsens studie eftersom syftet med studien snarare är att utveckla teorier om dessa företags utveckling än att beskriva frekvenser, det vill säga hur vanligt förekommande en process exempelvis är²¹. Genom att samla in så mycket information som möjligt om arbetet kommersialisering av affärsidéer inom dessa företag som studien baseras på så är målet att formulera en beskrivning och en tolkning av hur företagen arbetar och hur deras arbetsätt påverkar deras möjligheter att kommersialisera affärsidéerna²². Uppsatsen är alltså ute efter att i största möjliga mån presentera en övergripande beskrivning av arbetet med kommersialisering av affärsidéer. Att presentera en övergripande beskrivning är en av fallstudiens styrkor och något som den vanligtvis brukar användas för²³. Kvalitativa intervjuer har varit instrumentet för att genomföra fallstudien eftersom författarna med studien inte bara velat förstå hur respondenterna har arbetet utan också hur de tänkte och resonerade när olika beslut fattades²⁴. Detta för att också kunna svara på den andra problemformuleringen som behandlar hur företagens arbetsätt påverkat deras möjligheter att kommersialisera sina affärsidéer.

2.3. Val av respondenter

Val av respondenter skedde i samråd med representanterna ifrån Chalmers Innovation som bistod med att ta fram en lista med sju stycken nystartade, tekniska, innovativa företag. Författarna valde att till stor del förlita sig på representanternas kunskaper om vilka företag som skulle passa för uppsatsämnets fokus när det gällde urval av respondenter. Tre av dessa företag är för närvarande inkuberade medans fyra stycken är utexaminerade ifrån inkubatorn. Enligt denna uppsats definition på kommersialisering så är de utexaminerade företagens affärsidéer att betraktas som kommersialiserade. Av de sju företagen på listan så var sex företag positiva till att medverka i studien. Det företag som avböjde är ett inkuberat företag. Uppsatsens höga, positiva svarsfrekvens som erhöles efter endast ett mailutskick till vardera respondent från listan tror författarna till viss del berodde på att det i mailet refererades till Chalmers Innovations samtycke. Författarna är av uppfattningen att detta delvis bidrog till att respondenterna var intresserade av att ta sig tid för en intervju.

²⁰ U. Lundahl & P-H. Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, 1999 s.187

²¹ R. K. Yin, *Fallstudier: design och genomförande*, Liber Ab, 2007, s.28

²² S. B. Merriam, *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, 1994, s.41

²³ R. Patel & B. Davidson, *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, 2003, s.54

²⁴ Merriam, op. cit., s.86

Eftersom alla företag som ingått i studien har utvecklats inom Chalmers Innovation, betyder detta att samtliga företag kan anses vara nystartade, teknikbaserade och innovativa då detta är inkubatorns investeringskrav²⁵. De sex företag som var positiva till medverkande utgör respondenterna i denna studie och är ett urval gjort bland de cirka 100 stycken företag som Chalmers Innovation hjälpt till att utveckla sedan inkubatorn grundades²⁶. Författarnas mål inför mailutskicket var att genomföra intervjuer med tre stycken företag. Svarefrekvensen blev dock högre än förväntat vilket gjorde att författarna bestämde sig för att genomföra samtliga intervjuer då de ansåg att detta skulle stärka uppsatsens slutsatser. Valet av respondenter baserades till stor del på tillgängligheten till dessa företag via kontakten på Chalmers Innovation, vilket är att betrakta som en typ av bekvämlighetsurval²⁷.

2.4. Primär- och sekundärdata

Den data som samlats in har delvis bestått av primärdata, men också utav sekundärdata som redan sammanställts i annat syfte²⁸. Uppsatsens primärdata som samlats in kommer ifrån de sex intervjuer som genomförts med respondenterna och som sedan transkriberats och sammanställs för denna uppsats. Vetenskapliga artiklar som letats fram i databasen Science Direct via Göteborgs Universitets tillgång till databaser har varit en del av den insamlade sekundärdatan. Sökorden som har använts har modifierats allt eftersom problemformuleringarna vuxit fram och bestått av ord som företagsutveckling, strategi, nyföretagande, teknikbaserat, entreprenörskap och tillväxt. Vidare har också litteratursökningar efter böcker inom strategi, entreprenörskap och affärsutveckling utgjort sekundärdata som söktes fram via Göteborgs Universitets databas GUNDA. Avslutningsvis har grundläggande fakta kring företagen som ingår i studien, respondenterna, även samlats in via respektive företags hemsida på internet och via Göteborgs Universitets databas Retriever. Insamlandet av sekundärdata har bland annat gjorts för att kunna presenteras som fakta under bland annat uppsatsens problemdiskussion och referensram. Vidare har sekundärdata också samlats in för att utgöra en idékälla till vinklingen på det valda uppsatsämnet och problemformuleringarna²⁹.

2.5. Kontakten med respondenterna och semistrukturerade intervjuer

Respondenterna, de sju företagen ifrån listan, kontaktades först via mail där det framgick att en intervju med någon som varit med inom företaget ifrån starten efterfrågades. Mailet beskrev också att intervjun skulle handla om hur företagen utvecklats ifrån sin ursprungliga affärsidé till det företag som de är idag, med fokus på produktutveckling och marknad. När uppsatsen var klar erbjöds respondenterna även att ta del av resultatet för att ytterligare

²⁵ Intervju med Per Sahlin och Timo Lehes, Investment Managers på Chalmers Innovation Seed Fund

²⁶ www.chalmersinnovation.com 4

²⁷ J. Trost, *Kvalitativa intervjuer*, Studentlitteratur, 2005, s.120

²⁸ Lundahl & Skärvad, op. cit., s.52

²⁹ Lundahl & Skärvad, op. cit., s.135

försöka motivera till deltagande i studien³⁰. Intervjuer med respondenter bokades upp via mail eller telefon där det också framgick att intervjun förväntades ta cirka en timme, enligt en uppskattning ifrån författarna baserat på den tidigare förstudien samt rimligheten för respondenterna³¹. Inför intervjuerna skickades respondenterna intervjuguiden på förhand för att ge respondenterna en möjlighet att förbereda sig och fundera kring frågorna inför intervjun. Genom att på förhand låta respondenterna ta del av intervjuguiden ansåg författarna öka möjligheten till uttömmande och beskrivande svar under intervjun.

Semistrukturerade intervjuer, där frågeguiden (se bilaga 1) varit utformad på liknande sätt men där ordningen på frågorna har varierats, har använts vid undersökningen för att intervjuerna skall bli flexibla i sin karaktär. Intervjufrågorna formulerades så att de gav utrymme för uttömmande svar ifrån respondenterna samt så att författarna gavs en möjlighet att ställa följdfrågor när något intressant framkommit ur tidigare svar³². Denna typ av intervju med lägre grad av standardisering, där frågorna och ordningsföljden fått väljas mer fritt, anses speciellt lämpad för undersökningar när olika individers motiv som ligger bakom ett visst handlande skall undersökas, vilket är en del av uppsatsens syfte³³.

Under samtliga intervjuer har båda författarna deltagit för att kunna ge stöd åt varandra, men en av författarna har lett intervjun och främst agerat intervjuare³⁴. Den andra intervjuaren har fört anteckningar och fyllt i med följdfrågor där det ansetts lämpligt och behövligt. Genom en personlig intervju med samtliga respondenter har möjligheten att registrera ansiktsuttryck, såsom vid undran eller osäkerhet, kunnat göras i samband med ställda frågor vilket gett intervjuerna möjlighet att reagera och eventuellt omformulera sig³⁵. Samtliga intervjuer har spelats in på band för att exakta svar skulle kunna finnas till hands efter intervjun och dessa har varit ett stöd för transkriberingen som gjorts av intervjuerna³⁶. Respondenterna har sedan fått godkänna de transkriberade intervjuerna innan de använts för sammanställning av fallbeskrivningen.

2.6. Presentation av studiens resultat och analysmetod

Textmaterialet ifrån de sex transkriberade intervjuerna blev relativt omfattande, vilket är vanligt förekommande vid fallstudier. För att underlätta för läsaren och för analysarbetet har författarna valt att reducera volymen med informationen och presentera respondenternas utsagor i en sammanfattad fallbeskrivning.³⁷ För att ge fallbeskrivningen en struktur så har denna delats in under uppsatsens tre teman och ett par sammanfattande underrubriker har med

³⁰ Patel & Davidson, op. cit., s.70

³¹ Trost, op. cit., s.62

³² A. Bryman, *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber AB, 2002, s.127

³³ Lundahl & Skärvad, op. cit., s.116

³⁴ Trost, op. cit., s.46

³⁵ Bryman, op. cit., s.129

³⁶ Patel, & Davidson, op. cit., s.83

³⁷ Lundahl & Skärvad, op. cit., s.194

noga eftertanke och valts efter genomläsning³⁸. Struktureringen har gjorts för att underlätta för läsaren att få grepp om textmaterialet ifrån intervjuerna och för att leda fram till svar på problemformuleringarna. Författarna har försökt att i största möjliga mån inte lägga in någon egen tolkning i fallbeskrivningen³⁹. Respondenternas svar från intervjuerna har valts att anonymiseras i fallbeskrivningen, vilket innebär att deras eller företagets namn inte framgår i texten⁴⁰. Detta eftersom författarna observerat att flera företag arbetar tätt bredvid varandra och nära sina investerare, vilket innebär att viss information kan uppfattas som känslig i detta sammanhang. Författarna anser inte heller att öppna redovisade svar från respondenterna krävs för att kunna besvara problemformuleringarna, varpå det valts bort även av den anledningen. Uppsatsens slutsatser är inte beroende av enskilda uttalanden utan baserade på en helhetsbild från respondenternas svar. Författarna vill ändå påpeka att samtliga respondenter har gett sitt medgivande till att publicera deras och företagets namn i uppsatsen. Därför återfinns dessa namn i referenslistan och grundläggande fakta om respondenterna i kapitlet resultat. Dessa grundläggande fakta har författarna valt att presentera för att läsaren skall kunna bilda sig en uppfattning om de företag som ingått i studien och den information som slutsatserna grundar sig på. Målet för analysen har varit att generera slutsatser som besvarar uppsatsens problemformuleringar. Vid kvalitativa studier används oftast tolkande analysmetoder av textmaterial, vilket har gjorts i denna uppsats⁴¹. Författarna har med hjälp av sin egen uppbyggda förförståelse och referensramen tolkat fallbeskrivningen, vilket bland annat innebär att tydliggöra, belysa och försöka skapa förståelse för händelseförlopp⁴². Detta har gjorts genom att åtskilliga gånger läsa igenom fallbeskrivningen och diskutera sinsemellan författarna vilka typer av underliggande mönster i arbetssättet som noterats. Dessa mönster har sedan jämförts med delar ur referensramen, vilket lett fram till uppsatsens slutsatser.

2.7. Kritisk granskning av uppsatsens tillvägagångssätt

När validitet nämns i samband med fallstudier så är det centralt att kunna bevisa att studiens slutsatser som dragits är hållbara⁴³. Detta problem har författarna delvis löst genom intentionen att ge en så uttömmande och saklig beskrivning som möjligt av respondenternas berättelser. Målet för denna beskrivning har varit att inte väva in egna tolkningar av materialet så att läsaren skall kunna dra egna slutsatser utifrån en saklig fallbeskrivning.⁴⁴ Detta anser författarna borde styrka uppsatsen slutsatser och förutsättningarna att presentera en saklig beskrivning har varit goda, då samtliga intervjuer har spelats in och transkriberats. Författarna är medvetna om att en viss påverkan på fallbeskrivningen troligtvis ändå har skett i samband med transkriberingen av intervjuerna, eftersom detta nästan är oundvikligt när talspråk skall omvandlas till en skriftlig text⁴⁵. Respondenterna har dock fått godkänna de

³⁸ I. Magne Holme & B. Krohn Solvang, *Forskningsmetod: Om kvalitativa och kvantitativa studier*, Studentlitteratur, 1996, s.141

³⁹ Mange Holme & Krohn Solvang, op. cit., s. 193

⁴⁰ Lundahl & Skärvad, op. cit., s.193

⁴¹ Patel, & Davidson, op. cit., s.14

⁴² Lundahl & Skärvad, op. cit., s.195

⁴³ Yin, op. cit., s.57

⁴⁴ Lundahl & Skärvad, op. cit., s.194-195

⁴⁵ Patel, & Davidson, op. cit., s.104

färdigtranskriberade intervjuerna och därför anser författarna att kvaliteten ändå kan anses säkerställd. Vidare så är författarna också medvetna om att den informationsreducering som skett i samband med sammanställningen av fallbeskrivningen har inneburit subjektiva bedömningar från författarnas sida. Beslutet att reducera informationsvolymen i fallbeskrivningen, med fördelen att denna blir lättare att ta till sig för läsaren, anser författarna väger upp nackdelen att eventuella feltolkningar kan ha gjorts. Genom att reducera informationsvolymen och strukturera fallbeskrivningen så har författarna försökt att bemöta den kritik som fallstudien ofta får, nämligen att slutprodukten tenderar att bli för lång och för detaljerad för att någon skall ha tid att läsa den⁴⁶.

Val av respondenter har skett med hjälp av Chalmers Innovation. Författarna kände sig trygga med att lämna över urvalet av respondenter till representanterna från Chalmers Innovation eftersom de har goda kunskaper om företagen och var väl insatta i vad uppsatsen ämnade undersöka. Då uppsatsens ämne inte behandlar inkubatorns roll på något sätt så anser författarna att Chalmers Innovation inte haft motiv för att på något sätt försöka styra urvalet till deras fördel. Valet av studiens respondenter anser författarna kan betraktas som representativt då studien syftar att uttala sig om nystartade, tekniska, innovativa företag, vilket respondenterna utgör i och med att de uppfyllt kravet på detta ifrån Chalmers Innovations sida.

Eftersom denna fallstudie fokuserat på ett arbete inom företagen som i det flesta fall pågått under flera år så finns en risk för efterkonstrueringar i respondenternas berättelser om arbetssättet med kommersialiseringen av affärsidéerna. Detta kan bero på att respondenterna inte minns exakt hur allt gick till. Dessutom har människan en vilja att framställa och vinkla vår egen historia så att den passar våra syften och det sätt som vi vill se på oss själva⁴⁷. Detta är något som författarna varit medvetna om under intervjuerna och även något som de vill göra läsaren uppmärksam på att ha i bakhuvudet när de tar del av studien.

2.8. Uppsatsens generaliserbarhet

Generaliserbarheten för den gjorda studien är svår att fastställa eftersom en kritik riktad mot fallstudier är just tveksamheten kring att göra generaliseringar utifrån slutsatser av ett enda fall⁴⁸. I denna studie har en specifik händelse i flera liknande företag undersökts och resultatet från undersökningen har bland annat ställts emot en studie från år 2008 på liknande företag och deras utveckling. Detta borde öka möjligheten till att göra generaliseringar då slutsatserna är komna ur en analys av flera fall. Ett sätt att se på generaliserbarheten av slutsatserna av studien är att det är upp till läsaren att bedöma om slutsatserna är applicerbara även på andra situationer, baserat på om denne anser sig befinnas i samma situation⁴⁹. Författarna är av den uppfattningen att uppsatsen slutsatser även bör vara av intresse och användbara för andra typer av nystartade, innovativa företag då liknande förutsättningar för att kommersialisera

⁴⁶ Merriam, op. cit., s. 47

⁴⁷ Lundahl & Skärvad, op. cit., s. 227-228

⁴⁸ Yin, op. cit., s. 57

⁴⁹ Merriam, op. cit., s. 187

affärsidéer borde gälla för andra branscher också, men lämnar detta åt läsaren att bedöma. Förutsättningarna för dessa företag är väl beskrivna i uppsatsen anser författarna och hur undersökningen har gjorts är också grundligt redovisat så att läsaren faktiskt skall ha en möjlighet att göra denna bedömning i fall de befinner sig i samma situation som företagen som ingått i studien eller inte.

2.9. Källkritik

Författarna har valt källor främst baserat på relevans till uppsatsens ämne och speciella inriktning mot en viss typ av företag. Eftersom relativt få böcker explicit är skrivna utifrån dessa företag så har framförallt vetenskapliga artiklar med denna inriktning sökt fram och använts. Målet med artikelsökningen var att i så stor utsträckning som möjligt hitta artiklar som publicerats nyligen eftersom uppsatsens ämne och speciella inriktning befinner sig i ständig förändring. Samtliga artiklar, med undantag för Kazanijan och Drazins, är publicerade mellan år 2000 och år 2008, däremot så behöver inte publiceringsåren för artiklarna innebära att eventuella studier är genomförda samma år. Merparten av de artiklar som använts i denna uppsats har sökts fram via databasen Science Direct, vilket är en databas där artiklarna först blivit granskade av sakkunniga. Detta anser författarna bör höja trovärdigheten på dessa källor. Författarna vill poängtera att den artikel som presenterar Kazanijan och Drazins tillväxtmodell främst använts för att definiera begreppet kommersialisering. Till viss del har dock denna modell även använts i analysarbetet när det gäller temat finansiering. Eftersom denna artikels tillväxtmodell är speciellt anpassad för uppsatsens speciella inriktning mot en viss typ av företag och modellen dessutom nämns i en annan bok ifrån 2004⁵⁰, så har författarna ändå valt att använda sig av denna modell i uppsatsen.

⁵⁰ Lindholm Dahlstrand, op.cit., s.211-212

3. Referensram

I kapitel tre presenteras den referensram som författarna anser lämplig för syftet att läsaren skall kunna ta till sig studiens resultat. Referensramen ämnar också hjälpa till att förklara de delar som framkommit i resultatet av studien och är därmed tänkt att ligga till grund för analysarbetet.

3.1. Inkubatorn Chalmers Innovation

Inkubatorer etablerade sig i Sverige på 1970-talet, men konceptet kom ursprungligen ifrån USA där den första företagsinkubatorn startades år 1959. En inkubator beskrivs som en företagskuvös där tanken med konceptet är att skapa en gynnsam miljö för företagsutveckling av framväxande projekt och nystartade företag. Exakt vad inkubatorn erbjuder hjälp med kan variera men gemensamt är att utveckla entreprenörens förmåga att driva företag och se till att företagen klarar de hinder som är vanliga vid misslyckanden av nystartade företag. Vanligtvis bidrar inkubatorn med struktur och stöd till företagen genom bland annat kontorsservice, ledningsstöd samt kontakter till finansiella nätverk. Processen som sker inom inkubatorn strävar efter att påskynda företagstillväxt så att nystartade företag med kreativa idéer som kanske också bygger på ny teknologi kan utvecklas.⁵¹

Inkubatorn Chalmers Innovation är en stiftelse som är icke vinstdrivande och stiftad av Chalmers Tekniska Högskola år 1999. Stiftelsen skapades tack vare en generös donation på 51 miljoner kronor ifrån Sten A Olssons Stiftelse för forskning och kultur. Eftersom Chalmers Innovation inte har några ägare så återinvesteras all eventuell vinst tillbaka i verksamheten. Styrelsen i Chalmers Innovation utses av Chalmers Tekniska Högskola, men i övrigt har de möjlighet att arbeta med och finansiera idéer även utanför Chalmers. Kravet för att bli antagen till inkubatorn är att företagets affärsidéer är tekniskbaserade, består av en innovativ lösning och har stor tillväxtpotential. I november 2010 hade Chalmers Innovation hjälpt till att utveckla 100 stycken sådana nystartade företag. Söktrycket för att bli antagen till inkubatorn består av ca 130 stycken företag varje år, men bara 8-10 stycken företag väljs ut av Chalmers Innovation. Under inkubationstiden så erbjuds företagen förutom kontorslokaler till en förmånlig hyra även hjälp med strategiska frågor, coachning i affärsutveckling, finansiering, kontakter med nätverk och en kreativ arbetsmiljö.⁵²

Chalmers Innovation Seed Fund startades år 2008 och investerar enbart i företag som är eller har varit inkuberade i Chalmers Innovation. Chalmers Innovation Seed Fund startades till följd av ett samarbete med Europeiska Investeringsfonden som bidrog med 110 miljoner kronor till fonden för utveckling av företag i Chalmers Innovation. Idag investerar Chalmers Innovation tillsammans med Chalmers Innovation Seed Fund initialt upp till 500.000kr i de inkuberade företagen och sedan finns chans till ytterligare investeringar. När Chalmers Innovation Seed Fund investerar i företagen så gör de det på samma premisser som andra riskkapitalister, med krav om ett aktivt ägande. Det faktum att Chalmers Innovation vågar

⁵¹ www.sisp.se

⁵² www.chalmersinnovation.com 5

investera i företagen i dessa mycket tidiga faser gör att inkubatorn också fungerar som en dörröppnare till framtida finansiärer.⁵³

3.2. Finansieringsalternativ för nystartade tekniska företag

Tillgång till kapital är för nystartade företag mycket viktig⁵⁴. Det finns flera typer av finansieringsalternativ att välja på för det nystartade företaget och behovet av finansiering ser ofta olika ut beroende på i vilken utvecklingsfas som företaget befinner sig i⁵⁵. Nedan beskrivs de typer av finansiering som i många fall varit aktuella för respondenterna i studien. Detta är tänkt att ge en inblick i företagens tillgängliga finansieringsalternativ för läsaren.

3.2.1. Såddfinansiering

Behovet av denna typ av finansiering återfinns bland uppfinnare eller entreprenörer som har en idé med potential att kommersialiseras. I detta skede finns ännu inget etablerat företag och oftast ingen produkt utan affärsidén behöver undersökas och utvecklas vidare, vilket gör att ett behov av ett mindre kapital uppstår.⁵⁶ Såddkapital innebär bidrag, lånemedel eller investeringar i företagets egna kapital och kan utgöras av privata eller statliga/offentliga medel⁵⁷. Såddkapital kan exempelvis erhållas ifrån de statliga organisationerna ALMI och Tillväxtverket, vilket flera av respondenternas företag använt sig av.

ALMI erbjuder bland annat statliga krediter i form av villkorliga lån som exempelvis skrivs av i fall ett projekt eller nystartat företag skulle misslyckas⁵⁸. ALMI investerar för att fler innovativa idéer framgångsrikt skall kommersialiseras så att företag startas, utvecklas och ges en möjlighet att nå tillväxt⁵⁹. ALMI hjälper nystartade företag med finansiering i tidiga faser genom olika typer av lån som traditionella banker inte är villiga att göra på grund av bristande säkerheter⁶⁰.

Tillväxtverket är en av de myndigheter som tillhör näringsdepartementet och verkar för fler och växande företag i alla delar av landet, för ett konkurrenskraftigt näringsliv. Myndigheten bildades 2009 ur tidigare verket för näringslivsutveckling, NUTEK, och är ett statligt finansieringsalternativ för nystartade företag. Myndigheten erbjuder finansiellt stöd till vissa nystartade företag bland annat i form av investeringar finansierade av EU.⁶¹

3.2.2. Uppstartsfinansiering

Innebär att det nu finns ett etablerat företag, men som precis har startat eller bara funnits ett kort tag och dess produkt har ännu inte testats kommersiellt. Nu har företaget behov av ytterligare finansiering för att fortsätta med produktutveckling och påbörja sin

⁵³ www.chalmersinnovation.com 6

⁵⁴ Klofsten, op.cit., s.61

⁵⁵ Lindholm Dahlstrand, op.cit., s.274

⁵⁶ A. Isaksson, 'Venture Capital – begrepp och definitioner', *Svenska Riskkapitalföreningens medlemsmatrikel*, 2000/2001, Stockholm: SVCA, s.6

⁵⁷ Lindholm Dahlstrand, op.cit., s.277

⁵⁸ Isaksson, op. cit., s.2

⁵⁹ www.almi.se 1

⁶⁰ www.almi.se 2

⁶¹ www.tillvaxtverket.se

marknadsföring eftersom det första kapital som företaget fått vanligtvis är förbrukat . Ett alternativt sätt och en möjlighet för nystartade företag är att finansiera sin verksamhet genom kundfinansiering där kunder exempelvis betalar i förskott medan produktutvecklingen sker.⁶² Senare kan företaget komma att ha behov av expansionsfinansiering, men detta är aktuellt först när företaget har en tillverkning och en försäljning som ökar stadigt.⁶³

3.2.3. Venture-capital bolag

Utgörs av investerare som gör tidsbegränsade investeringar i företag med potential att utvecklas och som specialiserat sig på att stödja verksamheter med riskkapital och kompetens för att hjälpa företagen att nå sin fulla potential. Investeraren blir delägare i företaget och sitter vanligtvis med i dess styrelse. När önskad utveckling av företaget har skett är meningen att investeraren skall sälja av sin ägardel i företaget och göra en så kallad exit, det vill säga en försäljning som innebär en ekonomisk avkastning på det investerade kapitalet. Vanligtvis görs en skillnad mellan formellt- och informellt venture-capital där formellt består av organiserade bolag som investerar medan informellt består av privatpersoner som med egna medel investerar, så kallade affärsänglar.⁶⁴

3.3. Utveckling av nystartade tekniska, innovativa företag

3.3.1. Kazanjian och Drazins tillväxtmodell

Denna modells förklaringar kring hur nystartade, tekniska, innovativa företag utvecklas och beskrivning av vilka problem som karaktäriserar företagen i de olika stegen av utveckling, är tänkt att användas för jämföring mot de företag som uppsatsens studie fokuserar på. Företagen som ingår i uppsatsens studie berörs främst av steg två i modellen som är den process som uppsatsen valt att fokusera på, men även steg ett kan anses relevant i frågan om anskaffningen av kapital. Modellen har undersökts och styrkts baserad på forskning på 105 stycken sådana företag.

Tillväxtmodellen "A stage-contingent model of design and growth for technology based ventures" innehåller fyra steg och är speciellt utformad för nystartade teknikbaserade företag. Varje steg i modellen reflekterar problem som företagen stöter på under sin utveckling och som de måste lösa för att ta sig mot nästa steg i modellen.⁶⁵ Tillskillnad från tillväxtmodeller som vanligtvis definierar stegen i företags utveckling med hjälp av utseendet på organisationen, så definierar den här modellen stegen som processer⁶⁶. Modellen förklarar endast utvecklingen för teknikbaserade nystartade företag som säljer produkter och därmed inte tjänster. Dessutom förklarar den endast organisk tillväxt, det vill säga tillväxt inom företaget och alltså inte tillväxt genom förvärv eller fusioner. Nedan beskrivs modellen i fyra steg.⁶⁷

⁶² Lindholm Dahlstrand, op. cit., s.276

⁶³ Isaksson, op. cit., s.7

⁶⁴ Isaksson, op. cit., s.1-2

⁶⁵ Kazanjian & Drazin, op. cit., s.137

⁶⁶ Lindholm Dahlstrand, op. cit., s.211

⁶⁷ Kazanjian & Drazin, op. cit., s.140

Första steget: *Konceptualisering och utveckling*

Detta steg karaktäriseras av den enskilda entreprenörens, eller möjligtvis en mindre grupp, arbete med att uppfinna och utveckla ett produktkoncept eller en teknologi som kan utgöra basen för företagets affärsidé. Detta arbete föranleds dock av att erhålla ett större startkapital som gör det fortsatta arbetet möjligt. Problemen i detta steg är att utveckla affärsidén, att konstruera en produktprototyp samt att sälja affärsidén till investerare. Då nästan allt fokus ligger på tekniska frågor som definieras av entreprenören, eller den mindre gruppen, så saknas oftast struktur och formalitet inom företaget.

Andra steget: *Kommersialisering*

Företaget fokuserar nu på att utveckla produkten eller teknologin för att möjliggöra en kommersialisering. Detta förutsätter dock att företaget har utvecklat en affärsidé och att ett kapital har säkrats i det tidigare steget. I detta steg handlar det om att förstå hur produkten skall kunna fungera optimalt och hur den skall kunna produceras fortsättningsvis utifrån den prototyp som arbetats fram i första steget. Produktutvecklingen blir därför intensiv för att möta kundens önskemål så att en försäljning blir möjlig. De problem som företaget står inför är att lösa tillverkningen, initiala tekniska problem med produkten, rusta för marknadsföring av produkten samt behovet av administrativa system som ökar. I detta steg domineras företaget oftast fortfarande bara av den enskilda entreprenören, eller den mindre gruppen, som nu benämns ägaren eller ägarna, och möjligtvis några partners. Mot slutet av detta steg så blir företagets produkt officiell och tillgänglig för försäljning.

Tredje steget: *Tillväxt*

Beroende på hur tekniska problem och tillverkning gått att lösa i det tidigare steget och om marknadsacceptans har uppnåtts så kan företaget nu vanligtvis vänta sig tillväxt. Eftersom företaget är pressat att fortsätta vara lönsamt så kräver det att vinster noggrant vägs emot framtida tillväxt. Företagets största problem i detta steg är att få tillverkningen effektiv och med hög kvalitet, få snurr på försäljningen, säkerställa sin marknadsdel samt distribuera produkten i större volymer.

Fjärde steget: *Stabilitet*

I detta steg så jämnas tillväxtkurvan ut något och företagets största problem är att behålla sin marknadsposition och tillväxttakt. För att göra detta kan det bli aktuellt att utveckla fler produkter eller en ny version av sin ursprungliga produkt. Då dyker nya problem upp som att släppa ut den nya produkten på marknaden samtidigt som företaget måste försvara positionen för den gamla produkten. I detta steg är den ursprungliga entreprenören ofta utbytt mot en professionell och erfaren chef som styr företaget.

3.3.2. Midler och Silberzahns företagsstudie

Denna artikel med sin studie på just nystartade, tekniska, innovativa företag är tänkt att användas för att jämföras med det resultat som denna uppsats studie genererar. Artikelns slutsatser är intressanta ur den synpunkt att studien är gjord på samma typ av företag som även denna uppsats fokuserar på och hur företagen arbetar för att utveckla sin affärsidé.

Artikeln ”Managing robust development process for high-tech startups through multi-project learning: The case of two European startups” baseras på en studie gjord på två nystartade, tekniska, innovativa företag i Frankrike. Studien visade att denna typ av företag verkar utvecklas genom inläringen från upprepade försök att etablera sig på marknaden. Syftet med studien var att undersöka hur ett entreprenöriellt företag hanterar den stora grad av osäkerhet som präglar dessa företag i deras försök att etablera sig och bli marknadsledande. Företagen i studien följdes på heltid under två år och en fallstudie med djupintervjuer och observationer genomfördes. Inledningsvis beskrivs hur nystartade företags utveckling vägleds av den produkt- och marknadsidé som företaget är grundat på. En viktig framgångsfaktor för nystartade företag som brukar lyftas fram är att produkt- och marknadsidén bestäms tidigt, oftast innan starten av själva företaget. Dock tenderar tidigt gjorda val att minska flexibiliteten inom företaget och därmed öka känsligheten för störningar som inte ligger i linje med de tidigt gjorda valen. I värsta fall kan dessa störningar leda till konkurs för företaget men oftast innebär de en ändring av inriktning och de flesta nystartade företag överlever sedan och fortsätter att utvecklas som en modifierad version av sig själva.⁶⁸

Studiens resultat visar på mönster som genererat en hypotes om att nystartade företag utvecklas med hjälp av upprepade försök och inläringen av resultatet från tidigare försök. Inläringseffekten har således en central roll när dessa företag etablerar sin produkt på marknaden, annars skulle snart företagets resurser urholkas. Flexibilitet i form av förmågan att kunna gå tillbaka och omarbete tidigare tagna beslut inom ett företag, exempelvis beträffande marknadssegment eller produkttegenskaper har, enligt studien, visat sig viktigt för ett företags utveckling. Därför kritiserar studien hur en förklarande stegmodell hämtad ur entreprenörskapslitteraturen beskriver företags utveckling som linjär⁶⁹. Den stegmodell som kritiseras är inte Kazanijan och Drazins tillväxtmodell som presenterats ovan. Första steget i modellen innebär att potentiella affärsidéer utforskas. I nästa steg så förväntas företaget se möjligheter utifrån den valda affärsidén varpå produkt- och marknadsområde för företaget väljs. I sista steget så sker en exploatering av denna möjlighet tack vare någon form av trigglande händelse. Studiens slutsats visar dock att de företag som legat till grund för studien inte utvecklas på detta linjära sätt som modellen föreslår, utan att de ofta går tillbaka till tidigare steg och modifierar sin produkt eller marknad för att genom nya försök till slut lyckas kommersialisera sin affärsidé. Företagen utvecklas därmed genom upprepade processer där tagna beslut i tidigare faser, kring produkt och marknadssegment, kan komma att omprövas flera gånger. I artikeln betonas att studien endast kan ses som en första, om än intressant, inblick i hur dessa företag verkar utvecklas och att det behövs fler studier på området för att utveckla de dragna slutsatserna.⁷⁰

⁶⁸ Midler & Silberzahn, op. cit., s.479-486

⁶⁹ Midler & Silberzahn, op. cit., s.485. Hänvisning till: W.D. Bygrave, *The portable MBA in entrepreneurship*, John Wiley & Sons, 2004.

⁷⁰ Midler & Silberzahn, op. cit., s.479-486

3.4. Produktutveckling och marknadssegmentering

En affärsidé måste kunna svara på tre frågor: Vad? Till vem? och Hur?

Vad? innebär vilken som är produkten och dess kundnyttor. Till vem? innebär vilka som är marknaden och kunderna. Hur? innebär på vilket sätt pengar skall tjänas på idén och syftar till den så kallade affärsmodellen för företagets verksamhet.⁷¹ En affärsmodell fokuserar på produkten, försäljningen och dess samspel. För att ett företag skall kunna sälja produkten så måste denna först definieras och det måste också bestämmas hur produkten skall produceras. Försäljningen kan vara en helt ny typ av försäljning, det vill säga företagen kan uppfinna ett nytt sätt att ta betalt på om det behövs.⁷²

En distinkt produktdifferentiering som tillåter företagen att fånga upp små marknadssegment är vanligast förekommande hos de nystartade företag som lyckats. Med produktdifferentiering menas att produkten som säljs erbjuder fördelar till konsumenten som är bättre än de som konkurrenterna erbjuder och på det viset blir produkten unik.⁷³ Ett marknadssegment består av en mindre grupp kunder vars behov är av liknande karaktär och där deras behov skiljer sig ifrån kunder i andra segment. När en segmentering av marknaden görs så kan företaget ta hänsyn till en rad faktorer som gör att de identifierar sin potentiella kund. Exempel på faktorer att ta hänsyn till är marknadsstorlek, bransch, inköpsstorlek, inköpsfrekvens och efterfrågade egenskaper från kunden.⁷⁴ Ett steg i att lokalisera det marknadssegment som företaget skall fokusera på är att genomföra marknadsundersökningar och kartlägga sina konkurrenter.⁷⁵

En analys av potentiella kunder kan ge svar på hur marknaden är segmenterad, vilka behov som inte tillgodosetts ännu på marknaden samt vad kunderna värdesätter.⁷⁶ Centralt för nystartade företag är att kunna visa på att deras produkt går att sälja samt att produkterna som säljs har en större potentiell marknad. Även om det är viktigt att det finns en större potentiell marknad för det nystartade företagets produkt, har det inte visat sig vara ett bra koncept att försöka penetrera en bred marknad inledningsvis. Istället har marknadsfokusering förespråkats som ett lämpligare sätt för nystartade företag att introducera sin produkt till kunderna på marknaden. Marknadsfokusering syftar till att ett mindre segment inom företagets potentiella marknad väljs ut.⁷⁷ Det är också tänkbart att flera segment väljs ut, men då blir strategin mindre fokuserad och denna typ av strategi är generellt sätt mer kostsam.⁷⁸

⁷¹ Lindholm Dahlstrand, op. cit., s.256

⁷² G. Johnson, K. Scholes & R Whittington, *Exploring corporate strategy*, Pearson Education Limited, 2008, s.331

⁷³ Johnson, Scholes & Whittington, op. cit., s.221 & s.229

⁷⁴ Ibid., s.77-78

⁷⁵ D. Deakins, *Entrepreneurship And Small Firms Second edition*, McGraw-Hill Publishing Company, 1999, s.54

⁷⁶ D. A. Aaker & D. McLoughlin, *Strategic Market Management European Edition*, John Wiley & Sons Ltd, 2007, s.41

⁷⁷ A. Davis & E. M. Olson, 'Critical competitive strategy issues every entrepreneur should consider before going into business', *Business Horizon*, 51, 2008, s. 217

⁷⁸ Aaker & McLoughlin, op. cit., s.42-45

Marknaden för den produkt som företaget har utvecklat är det som avgör värdet på företaget och dess chanser att överleva i det långa loppet⁷⁹.

⁷⁹ A. Heirman & B. Clarysse, 'The Initial Resources and market strategy to create high growth firms', *Gent Management School*, Belgium, 2004, s.38

4. Resultat

I detta kapitel presenteras inledningsvis de företag som har ingått i uppsatsens studie för att läsaren skall få en inblick i de företag som slutsatserna baseras på. Resultatet har delats in under tre rubriker baserat på uppsatsens teman. Under varje tema presenteras först en fallbeskrivning som är en sammanfattning av respondenternas svar. Därefter följer en analys som använder referensramen för att förklara resultatet.

4.1 Företagen

4.1.1. Aluwave, Jonas stålhandske, CEO

Aluwave bildades år 2004. Företaget redovisade år 2009 en omsättning på drygt 3,5 miljoner kronor⁸⁰ och har 5 anställda. Företaget designar och bygger moduler och lyssystem baserat på LED-teknologin. I modulerna och lyssystemen används ett patenterat material, Alunat, som effektivt leder bort och fördelar värme. Produkten kan i stor utsträckning anpassas efter kundens önskemål och siktar på att ge högre ljusstyrka och lägre energiåtgång. Deras kunder befinner sig framförallt inom området för LED-lampor.⁸¹

4.1.2. i4sense, Fredrik Stål, Research & Development

i4sense bildades år 2007⁸². Företaget redovisade år 2009 en omsättning på cirka 320 000 kronor⁸³ och har fyra anställda. Företaget har utvecklat en interaktiv skärm med multitouch-funktion som gör att flera personer kan använda skärmen samtidigt. Istället för att företag exempelvis använder en LCD-skärm för att presentera sitt erbjudande för sina kunder så kan de kommunicera med dem genom den interaktiva skärmen. Produkten har bland annat gjorts för storformat till mässor och använts som ett verktyg i TV4:s studio under bevakningen av riksdagsvalet 2010. Användningsområdet för produkten är stort och produkten anpassas helt efter kundens önskemål.⁸⁴

4.1.3. Craft Animations, Deborah Lygonis, CEO

Craft Animations bildades år 2006. Företaget redovisade år 2009 en omsättning på cirka 1,2 miljoner kronor⁸⁵ och har tre anställda. Företaget är ledande inom utveckling av professionell realtids 3D-animations teknologi. Produkten som företaget utvecklat är ett animeringsverktyg som kan simulera de komplexa fysiska rörelserna hos 3D-fordon såsom bilar, helikoptrar och flygplan. Produkten underlättar arbetet med animering för kunderna som består av bland annat arkitekter, försäkringsbolag som arbetar med rekonstruktion av olyckor och spelutvecklingsindustrin.⁸⁶

4.1.4. Capee Group, Peter Nilsson, VD

Capee Group bildades år 2004. Företaget redovisade år 2009 en omsättning på cirka 770 000 kronor⁸⁷ och har fem anställda. Företagets produkt är en mjukvara som integreras med

⁸⁰ www.retriver.se 1

⁸¹ www.aluwave.com

⁸² Intervju med Fredrik Stål, Research and Development, i4sense

⁸³ www.retriver.se 2

⁸⁴ www.i4sense.com

⁸⁵ www.retriver.se 3

⁸⁶ www.craftanimations.com

⁸⁷ www.retriver.se 4

kundens befintliga IT-system. Produkten löser problem i den dagliga driften inom processindustrin. Mjukvaran kan användas för att snabbt hitta underliggande orsaker till komplexa, tidskrävande och kostsamma driftproblem. Dessutom kan mjukvaran användas för att minimera energiåtgången, kemikalieförbrukningen och utsläppen av miljöfarliga ämnen genom att hitta ett optimalt körsätt. Produkten är gjord för företag inom processindustri såsom papper och massa, energiproduktion, stål och petrokemi.⁸⁸

4.1.5. Witsbits, Mikael Lirbank, CEO

Witsbits bildades år 2007. Företaget redovisade år 2010 en omsättning på 360 000 kronor⁸⁹ och har tre anställda. Produkten är en egenutvecklad programvara för att mäta och fakturera datorkraft, så som serverkapacitet, datalagring och IP-nummer. Programvaran installeras i datacenter hos t.ex. internetleverantörer och serverhotell och mäter deras slutkunders individuella nyttjande av datorkraft och debiterar dem automatiskt. Produkten anpassas till varje kunds behov och levereras nyckelfärdig via abonnemang där den återkommande underhållsavgiften baseras på hur mycket programvaran används.⁹⁰

4.1.6. Oxeon, Andreas Martsman, VD

Företaget bildades år 2003. Företaget redovisade år 2009 en omsättning på 24,5 miljoner kronor⁹¹ och har cirka 30 anställda. Företaget utvecklar, tillverkar och säljer patenterade bandvävda kompositarmeringar och UD-band till avancerade kompositer. Produkten används bland annat för att minska vikten och förbättra ytfinishen på kundens kompositer. Vävtekniken, att väva med band istället för trådar som tidigare varit vanligt, har visat på revolutionerade förbättringar av materialets egenskaper. Företagets kunder har ofta extrema krav på materialets prestanda varpå materialet skräddarsys för att möta kundens speciella krav. Materialet har bland annat använts av en kund som tillverkar hockeyklubbor och i Formel-1bilar. Oxeon utsågs av tidningen Dagens Industri till ”årets supergasell 2010”, vilket innebär att de var det snabbast växande företaget i Sverige år 2010 och fick ta emot pris av finansminister Anders Borg.⁹²

4.2 Företagens påverkan av finansiering

4.2.1. Fallbeskrivning

Kravet på kapital under startfasen

En av grundförutsättningarna för starten av företag och vidare utveckling av affärsidéerna, är enligt samtliga respondenter kravet på kapital. För att anskaffa kapital påpekar majoriteten av respondenterna att det är viktigt att ha kunskap om hur det lokala innovationssystemet med potentiella investerare fungerar. Få av respondenterna kände på förhand till alla de olika möjligheter till finansiering som finns och lyfter därför fram Chalmers Innovation som en viktig dörröppnare till denna kunskap. Chalmers Innovation har investerat pengar i olika grad

⁸⁸ www.capeegroup.com

⁸⁹ www.retriver.se 5

⁹⁰ www.witsbits.com

⁹¹ www.retriver.se 6

⁹² www.oxeon.se

i samtliga av de företag som utgör respondenterna i denna studie, men även många andra statliga organisationer och privata affärsänglar har investerat i företagen. Flera av respondenterna har fått hjälp med finansiering ifrån statliga organisationer såsom bland annat ALMI och Tillväxtverket (tidigare NUTEK), vilket varit absolut nödvändigt för att kunna fortsätta att utveckla affärsidén och produkten innan den tagit sig ut på marknaden och börjat generera intäkter.

De flesta respondenterna beskriver situationen i startfasen som till mångt och mycket präglad av arbetet med att anskaffa kapital till företaget. Processen att anskaffa kapital beskrivs av flera respondenter som tidskrävande. Majoriteten av respondenterna har fått mindre summor pengar investerade i bolagen initialt vilket inneburit att processen att anskaffa kapital upprepats gång på gång. Detta för att företagen har behövt kapital löpande för att kunna fortsätta att vidareutveckla sin idé och produkt. Två respondenter berättar dock att de tidigt fått större kapital investerat initialt och därför inte haft samma behov av att anskaffa kapital löpande. En annan respondent tror att om de hade fått tillgång till mer kapital initialt så hade de kunnat utvecklas snabbare i starten av företaget och eventuellt fått ut sin produkt på marknaden tidigare. Nästa respondent upplever att det strategiska och operativa arbetet inom företaget blivit lidande till följd av att ett allt för stort fokus lagts på att kontinuerligt få in pengar så att verksamheten skall fungera.

4.2.2. Analys

Kravet på kapital under startfasen

Respondenterna är eniga om att kapital är nödvändigt för att kunna vidareutveckla affärsidéerna, vilket även lyfts fram som mycket viktigt i referensramens inledning. I fallbeskrivningen ovan beskriver respondenterna vikten av att känna till det lokala innovationssystemet så att de kan erhålla kapital. Det kapital som företagen har fått in kan enligt referensramen klassas som antingen såddfinansiering eller uppstartsfinansiering beroende på omständigheter. När det gäller anskaffning av kapital så visar fallbeskrivningen att det för de flesta respondenter är ett arbete som kontinuerligt löper parallellt med företagens operationella arbete. I tillväxtmodellen av Kazanijan och Drazin som beskrivs i referensramen så förutsetts att ett betydande kapital säkrats under steg ett i modellen och att detta kapital sedan förväntas räcka även under steg två. I modellens andra steg beror företagets utveckling på hur väl de löser andra problem som tillverkning, marknadsföring och tekniska problem som kan ha uppstått, men nämner inget om problem att anskaffa mer kapital. Majoriteten av respondenterna verkar dock inte ha säkrat kapital i den utsträckning så att de sedan fullt ut kan fokusera på de problem som beskrivs i modellen utan arbetar parallellt med att lösa finansieringen. De företag som fick en större summa pengar investerat initialt verkar ha haft mer tid till det operationella arbetet med kommersialisering av affärsidén än de företag som fick en mindre summa pengar. Kazanijan och Drazins beskrivning av hur företagen utvecklas i tillväxtmodellen förutsätter att kapital säkrats redan inledningsvis i det första steget. Detta verkar peka mot att de företag som fick en större summa pengar initialt bättre passar in deras modell.

4.3. Marknadssegmentering som redskap

4.3.1. Fallbeskrivning

Affärsidéernas ursprung och första marknaden för företaget

Ett företags affärsidé har arbetats fram direkt ur ett problem från näringslivet, två andra företags affärsidéer är vidareutvecklade affärsidéer från tidigare företag. I dessa fall har respondenterna varit ganska klara över vilken marknad de ska börja arbeta mot även om fokus har skiftat och utvecklats över tiden. En av de respondenter som kommer från tidigare företag hade erfarenheter av den tidigare affärsidén och hur den skulle utvecklas vidare vilket gjorde det lättare att välja en första marknad. Även om den första marknaden för dessa företag var ganska klar så har företagen ändå upprättat olika typer av grundläggande analyser. I de övriga tre företagen har två företags affärsidéer kommit ur material som har forskats fram och det tredje företagets affärsidé är egenutvecklad och testad i affärsidétävlingen Venture Cup. De senare tre företagen har inte varit lika klara med vilken marknad de skall rikta in sig på direkt och istället lagt mer tid på att undersöka potentiella marknader.

Kundmöten, kontakter och segmentering

Flera respondenter menar att det bästa sättet att hitta sin marknad är att möta potentiella kunder tidigt för att ta reda på vad de vill ha och vad de kan tänkas betala för produkten. En respondent lyfter fram betydelsen av att alltid söka en affär vid kundmöten och verkligen försöka sälja sin produkt. På detta sätt får man direkt reda på vilka kunder som är intresserade, vad som behöver ändras och eventuellt hur mycket kunderna är villiga att betala. Om det inte finns någon affär letar man istället vidare. Flera respondenter menar också att det är skillnad på att fråga kunderna vad de skulle vilja ha och vad de är villiga att köpa, det blir därför viktigt att ställa frågorna på rätt sätt så man får fram kundernas verkliga behov.

Flera av respondenterna framhåller också att det är viktigt att ta reda på vilka den valda marknadens behov och bakomliggande förutsättningar är, men få av respondenterna tar resonemanget längre. Framför allt en av respondenterna lyfter fram säljfrågorna som viktiga för att hitta marknad, kund och produkt. Samma respondent menar att kunskap om de potentiella kundernas interna processer och det valda segmentets förutsättningar är viktigt. Hur ser till exempel budgetprocessen, köpprocessen, införandeprocessen med mera ut? Är nästa års budget lagd och pratar man med rätt person? Flera respondenter lyfter fram vikten av att träffa chefen eller en anställd med mandat att fatta beslut på kundföretaget redan från första kundmötet.

Majoriteten av respondenterna anser att det är viktigt att vara fokuserad på ett smalt segment. Vissa menar att det kostar mindre att rikta sig mot en smalare marknad andra menar att man kan etablera sig lättare. Det är också viktigt menar flera respondenter att hitta en stark marknad som har ett behov företaget kan tillgodose och som kan ta företaget vidare till nästa steg i utvecklingen. Två respondenter går vidare in på detta resonemang och menar att man behöver ta reda på vilka marknader och kunder man behöver. En av respondenterna menar att det sedan handlar om att träffa så många nyckelpersoner som möjligt inom den valda

branschen för att ta reda på hur nätverket fungerar för att sedan kunna skära segmenten på ett tillfredställande sätt. Denne menar vidare att det är viktigt att ha flera kontakter och vara närvarande för att lära känna kunderna. På detta vis ger då kunderna information till företaget om vad de tycker är viktigt med produkten.

Genom att träffa kunder och nyckelpersoner tidigt menar flera respondenter också att nätverk byggs upp. Olika respondenter lyfter fram olika fördelar av nätverket. Dessa kan bestå i att underlätta eller skapa försäljning längre fram, skapa acceptans eller legitimitet i branschen och i vissa fall även vara nödvändig för att få tillgång till vissa marknader.

Öppenhet och flexibilitet

Även om majoriteten av respondenterna poängterar vikten av att fokusera på ett smalt marknadssegment menar dock flera respondenter samtidigt att det är viktigt att vara öppen för nya segment och undersöka dessa vid sidan av det redan valda. Flera av företagen har också arbetat på detta sätt och genom att möta potentiella kunder på alternativa segment utanför deras primära har de också hittat behov som de kunnat utveckla sin affärsidé mot. Några av respondenterna poängterar att en av fördelarna med att vara ett litet nystartat företag är att man har möjligheten att vara flexibel vilket också ska utnyttjas. Vidare menar en av respondenterna att man inte ska vara för låst vid sin ursprungsidé utan vara flexibel vid val av både segment och produkt.

Det framkommer också att nästan alla företag har bytt eller förfinat sitt marknadssegment en eller flera gånger sedan bolaget startades. I vissa fall handlar det om helt nya marknader som upptäckts bara genom att man tagit sig tiden till ett, vid första anblicken, fruktlöst kundmöte. Andra har hittat vidare tillämpningar av produkten för att lansera på nya marknader. Vissa företag har upptäckt nya segment med bättre lönsamhet genom kunder, partnersamarbeten eller mässor. Flera respondenter var även tvungna att under den finanskris som nådde Sverige under hösten år 2008 på olika sätt vara kreativa i sitt arbete med att kommersialisera affärsidén. Vissa av respondenterna har effektiviserat organisationen och gjort nerskärningar i personal medans andra har varit tvungna att hitta nya marknadssegment med bättre betalningskapacitet. En respondent menar även att de har arbetat som konsulter för att få in kapital till verksamheten. Detta för att kunna hålla investeringsplanen och slippa ta in mer riskkapital.

Samtliga respondenter menar att de i efterhand skulle kunnat ändra på olika delar i företagets historia för att snabbare komma fram i företagsutvecklingen. Vissa uttalanden handlar om hur de skulle mött kunderna tidigare eller vilken marknad man skulle valt och så vidare. En gemensam nämnare hos majoriteten av respondenterna är dock att de inte ångrar något utan att besluten togs efter de förutsättningar och de kunskaper som var rådande. En respondent anser att det i grunden handlar om ett ständigt lärande och att det är centralt att sätta sig in i arbetet. Om man har en genuin nyfikenhet och drivkraft så har man bra förutsättningar och desto mer tid man lägger på att prata med kunderna desto bättre blir resultatet.

4.3.2. Analys

Affärsidéernas ursprung och första marknaden för företaget

Företagens olika bakgrund och affärsidéns ursprung har spelat roll för hur företagets första marknad har lokaliserats. För de företag som använder erfarenhet eller produkter från tidigare företags affärsidéer så verkar valet av en första marknad förefalla ganska naturligt. I det fall då affärsidén kommit ur ett problem från näringslivet blir en naturlig första marknad för företaget också mycket självklar. De företag vars affärsidéer har kommit från andra håll, antingen från forskning eller egenutvecklad idé, så verkar en undersökning av fler potentiella marknadssegment ha varit mer vanligt förekommande för att komma fram till vilket marknadssegment som företagen skall bearbeta inledningsvis. I referensramen beskrivs hur en analys av potentiella kunder kan hjälpa till att segmentera marknaden, vilket alltså gjorts i större utsträckning av de företag som inte haft en affärsidé från näringsliv eller tidigare företag. Företagens arbetsätt med att hitta sin första marknad har alltså skiljt sig åt, men samtliga respondenter har i någon form använt sig av marknadsanalyser för att lokalisera potentiella marknadssegment.

Kundmöten, kontakter och segmentering

Ur respondenternas svar framkommer att en av de viktigaste faktorerna för att kommersialisera sin affärsidé är att träffa potentiella kunder så tidigt som möjligt. Detta bekräftas även i den inledande problemdiskussionen. För att få den bästa utvärderingen av affärsidén på kundmötena framkommer också att det är viktigt att mötet hålls med en kundrepresentant som har mandat att ta beslut i en framtida affär, ofta handlar det om att träffa kundföretagets chef.

Företagen beskriver sammantaget att kundmöten fungerar som en utvärdering av affärsidén då de i dessa möten samlar viktig information kring om produkten är vad marknadssegmentet efterfrågar och om de är villiga att betala för produkten. I referensramen beskrivs affärsidén bygga på tre frågor där produkten, marknaden och kunden samt hur pengar skall tjänas på idén beskrivs. Ur respondenternas svar framkommer att företagen använder dessa kundmöten för att ta reda på om deras affärsidéer håller och hur de måste utvecklas för att lyckas med en kommersialisering. Speciellt lyfts vikten av att inte bara fråga vad kunden vill ha utan istället försöka arbeta fram en affär med kunden där man får reda på vad kunden är beredd att betala för. Att produktens säljpotential ökar om det pris marknaden är beredd att betala tas i beaktning belyser även referensramen.

Referensramen belyser även vikten av att lokalisera och arbeta mot ett smalt segment inledningsvis istället för en bred marknad. En av anledningarna till detta är att det blir mer kostsamt desto bredare marknad som penetreras. Detta lyfts fram både i referensramen såväl som ur respondenternas berättelser. Det är alltså viktigt för företaget att på en stor potentiell marknad fokusera för att hitta det bäst lämpade marknadssegmentet. För att vidare segmentera marknaden framkommer ur fallbeskrivningen att olika typer av kontakter och kontaktytor har använts.

När företagen har hittat en stor potentiell marknad eller lokaliserat en viss bransch som kan ta företaget vidare mot kommersialisering så framkommer ur respondenternas svar att kontakter

är mycket viktiga för att kunna vidare dela in marknaden i attraktiva kundsegment. Genom att träffa många kunder på marknaden får företaget reda på underliggande behov, förutsättningar och processer hos kunderna. Om man samtidigt träffar många nyckelpersoner i branschen kan företaget skaffa sig en bra bild om hur nätverket mellan olika aktörer fungerar och hur företaget skall närma sig branschen och kundsegmenten. Genom detta arbetsätt kan företaget dela upp marknaden i olika segment där företaget sedan kan välja ut och rikta in sig mot de som förefaller bäst för att lyckas med att kommersialisera företagets affärsidé. Att ha en bred och kontinuerlig kontaktyta med kunder och kontakter, på marknadssegmentet som företaget verkar, visar sig i vissa fall även kunna leda till både nya segment och affärer över tiden.

Öppenhet och flexibilitet

Även om det för företagen framgår som en klar fördel att arbeta marknadsfokuserat mot smalare segment så framkommer ur fallbeskrivningen att öppenhet och flexibilitet måste prägla hela företaget. För att kunna kommersialisera affärsidén trots motgångar som uppkommer i företagens omvärld har samtliga företag på olika sätt arbetat innovativt och flexibelt för att ta tillvara på givna möjligheter. De har kontinuerligt prövat sin affärsidé mot olika marknadssegment, upptäckt nya kunder och tillämpningar av produkten genom att hela tiden vara öppna för en möjlighet att utveckla affärsidén mot en bättre kommersialiserande lösning. Även under motgångar har företagen arbetat flexibelt för att hitta nya lösningar efter de rådande omständigheter som uppkommit. Resonemanget framkommer även ur Midler och Silberzahns företagsstudie som har konstaterat att det är viktigt för denna sorts nystartade företag att kontinuerligt ompröva tidigare beslut. Detta för att hitta nya lösningar på exempelvis produkten och marknaden. Studien visar på ett ständigt lärande för att komma framåt i företagets utveckling. Detta styrks även från respondenternas svar där de berättar att de med dagens erfarenhet troligtvis agerat annorlunda och gjort andra val, men att detta beror på de nya kunskaper och erfarenheter som de under arbetets gång samlat på sig

4.4. Produktutveckling med kund

4.4.1. Fallbeskrivning

Tidiga testkunder och försäljning från ritbordet

Samtliga respondenter menar att kunderna måste vara med i produktutvecklingen tidigt. Då blir sökandet efter ett kommersialiserande koncept också nyttostyrt utefter den potentiella kundens behov och därmed även lönsamt för båda parter.

Majoriteten av respondenterna har på olika sätt använt kunder aktivt för att testa och utveckla produkten. Några respondenters företag har bett kunder att testa produkten kostnadsfritt för att direkt få konstruktiv kritik, andra har tagit betalt en symbolisk summa av kunden för att testa produkten. En respondent menar att man i princip tagit betalt fullt ut för alla produkttester från starten, vilket är ett bra sätt att få in kapital till den rullande verksamheten. Flera respondenter menar att, även om de första testkunderna är värdefulla för att utveckla produkten, så måste samtidigt pengar tjänas så fort som möjligt vilket kan vara en svår

balansgång för företagen. En av respondenterna lyfter fram att den första riktiga affären ofta blir ett paradigmskifte i företaget.

De flesta respondenterna menar i efterhand att de kanske hade kunnat kommersialisera sin affärsidé snabbare, genom att sälja in produkten tidigare än de gjort och tagit mer betalt under utvecklingen av produkten. En respondent påtalar fördelarna med att lyckats binda upp kunder redan från ritbordet innan prototypen utvecklats men menar samtidigt att detta är mycket svårt. En annan respondent fortsätter resonemanget och anser att de flesta kunder vill köpa en färdig produkt direkt från ett trovärdigt företag och flera andra respondenter konfirmerar också att det är svårt att sälja in produkten utan prototyp. Vissa respondenter har lyckats ta betalt tidigt av kunden men har ändå inte hittat rätt affärsmodell och därmed varit tvungna att byta marknadssegment och kund.

4.4.2. Analys

Tidiga testkunder och försäljning från ritbordet

Samtliga respondenter har under ett mer eller mindre tidigt stadiet i företaget involverat kunden i produktutvecklingen. Det framgår i efterhand att flera respondenter gärna involverat kunden tidigare än vad de gjort och tanken om att sälja en idé direkt från ritbordet förefaller väldigt lockande. I uppsatsens problemdiskussion lyfts relevansen av tidig marknadskommunikation upp. Att involvera kunden tidigt i produktutvecklingen beskrivs här som speciellt viktigt för denna typ av företags möjligheter att lyckas kommersialisera sina affärsidéer. Företagens ambition att möta kunden tidigt är alltså helt i linje med uppsatsens problemdiskussion. Det framkommer dock en motsättning mellan ambitionen att sälja en produkt från ritbordet och att sälja en produkt med hjälp av en färdig prototyp. Detta eftersom det för kunden är lättare att betala för något som redan är utvecklat. Det förefaller också lättare att hitta en kund som är villig att testa företagets produkt kostnadsfritt än att hitta en kund som är villig att betala för densamma. Här kommer prototypen som säljande argument in i bilden. De företag som lyckats sälja till kund tidigt och fått in kapital den vägen har dock inte alltid hittat rätt marknad och affärsidé direkt utan ändå fått fortsätta produktutvecklingen med kunder. Det handlar helt enkelt om att så fort som möjligt hitta rätt produkt och rätt kund för att kunna kommersialisera affärsidén och generera intäcksströmmar.

5 Slutsatser och reflektioner

Detta kapitel innehåller uppsatsens slutsatser som vuxit fram ur den analys som gjorts baserad på fallbeskrivningen i det tidigare kapitlet. Dessutom återfinns i kapitlet även förslag på vidare forskning som kommit ur reflektioner som författarna gjort.

5.1. Slutsatser

Utifrån resultatet har flera slutsatser dragits. Dessa skall ses som svar på uppsatsens problemformuleringar om hur nystartade, tekniska, innovativa företag arbetar med finansiering, marknad och produktutveckling med kund samt hur deras arbetssätt påverkar möjligheterna att kommersialisera affärsidéerna.

I resultatet har framkommit att kapital är nödvändigt för företagens arbete med att kommersialisera affärsidén. För att erhålla detta kapital är det viktigt att ha kunskap om det lokala innovationssystemet vilket fås genom kontakter. Vidare så konstaterades att företagen parallellt med det operativa arbetet med produkten och marknaden också arbetat med att säkra mer kapital, ett arbete som beskrevs som tidskrävande. Då företagen ofta erhållit mindre kapital initialt i form av sådd- eller uppstartsfinansiering, tvingas de sedan fortsätta med anskaffningsarbetet vid sidan av arbetet med kommersialiseringen av affärsidén. Detta arbetssätt med att löpande anskaffa kapital, som inte beskrivs i Kazanijan och Drazins tillväxtmodell verkar ha påverkat arbetet med att kommersialisera affärsidén negativt, då arbetet med att anskaffa kapital har tagit tid ifrån kommersialiseringsarbetet. De företag som erhöll ett större kapital initialt har inte arbetat med att få in kapital löpande på samma sätt, varpå deras arbetssätt med anskaffande av kapital inte har påverkat möjligheterna till kommersialisering negativt.

Affärsidéns ursprung har inneburit att företagen arbetat på olika sätt med att lokalisera en första marknad. De affärsidéer som kommit ur direkta problem från näringslivet eller från tidigare företag har inte använt analyser av potentiella kunder för att söka upp ett inledande marknadssegment i samma utsträckning som de övriga företagen. De affärsidéer som har sitt ursprung ur andra sammanhang, där en första marknad inte har förefallits lika naturlig, har arbetat mer med analyser för att hitta ett marknadssegment att inleda mot. Författarna har inte kunnat se något tydligt mönster hur detta har påverkat kommersialiseringen. Mer sannolikt är att företagens kommersialiseringsmöjligheter har andra orsaker än företagens val av första marknad. Olika typer av marknadsanalyser som frambringar kunskap om marknaden är dock en förutsättning för att kunna kommersialisera sin affärsidé.

För att öka möjligheterna till att kommersialisera affärsidén så tidigt som möjligt, har vikten av att tidigt kommunicera med potentiella kunder framkommit ur såväl problemdiskussionen som resultatet. Företagen har arbetat med kunden både för att hitta potentiella marknadssegment, men också för att utvärdera sina affärsidéer. Vid utvärderingen läggs vikt vid att ställa rätt frågor för att förstå vilka kundens verkliga behov är. Ju mer kunskap om kunden och marknadssegmentet företaget kan få ut av mötet, desto lättare verkar det sedan vara att göra en bedömning av hur lönsam affären med kunden är. Speciellt har vikten av att arbeta fram en affär och ta reda på om kunden är villiga att betala för produkten lyfts fram i samband med dessa kundmöten. Det är även viktigt att mötet hålls med kundföretagets chef eller

personal som har befogenheter att ta direkta beslut vare sig det gäller en affär i samband med mötet eller i framtiden. Detta är ett arbetssätt som företagen delvis har arbetat med, men som många också lyft fram att de kunde arbetat mer med för att kunna kommersialisera affärsidén tidigare. Samtliga företag har genomfört marknadsanalyser och på detta vis försökt lokalisera potentiella marknader och kunder. Men det är alltså genom kundkontakter som många av företagen rent praktiskt har arbetat vidare med att hitta sina marknadssegment.

Under arbetet med att kommersialisera affärsidén är det centralt att hitta en stor potentiell marknad med ett behov som företaget kan stilla. Det framgår dock som nödvändigt att fokusera på ett smalt segment initialt för att använda de resurser företaget innehar på ett effektivt sätt. Därför blir det viktigt att segmentera marknaden vidare för att veta vilket marknadssegment företagets affärsidé ska rikta in sig mot. Genom personliga möten med kunder och andra nyckelpersoner på den aktuella marknaden skapar sig företaget ett nätverk som kan utnyttjas för att förstå hur marknaden fungerar. Det blir i och med detta nätverk också lättare att segmentera marknaden efter olika egenskaper för att vidare möjliggöra en kommersialisering av affärsidén.

Öppenhet och flexibilitet har visat sig prägla företagens arbetssätt och även påverkat företagens möjligheter att kommersialisera affärsidén positivt. Även om ett smalt marknadsfokus är att föredra så poängteras här även vikten av att vara öppen mot företagens omvärld. Det är viktigt att både upptäcka och utnyttja de möjligheter som ges på vägens gång. Företagen har upprepade gånger testat sina affärsidéer mot nya marknadssegment för att hitta ett mer lönsamt koncept. Arbetssättet bygger på att företagen lär sig något från varje nytt försök vilket i sin tur påverkar kommersialiseringen positivt. Här visar resultatet på likheter med de slutsatser som presenterats i studien av Midler och Silberzahn.

En avslutande slutsats som denna studie visar på är att företagens arbete med tidiga kundmöten har varit en avgörande faktor för att lyckas med kommersialiseringen. Det handlar om att arbeta med flera sysslor samtidigt hos företagen, precis som Midler och Silberzahns studie också visar, samtidigt som företagen arbetar med att anskaffa kapital och utveckla sin produkt. Det förefaller även så att de företag som lyckats engagera kunder tidigt i produktutvecklingen har haft ett försprång med att hitta rätt marknad, kund och affärsidé. Det handlar alltså inte om, som Kazanijan och Drazins tillväxtmodell beskriver, att företagen först säkrar ett kapital och utvecklar affärsidén i ett första steg och sedan i nästa steg utvecklar produkten för att kommersialisera den. Istället handlar det för företagen om att arbeta fram produkten, affärsidén och kapitalet kontinuerligt och parallellt.

Som en röd tråd genom slutsatserna löper fokus på kontakter. Kontakter för att känna till det lokala innovationssystemet, kontakter med kunder för att utvärdera affärsidén, segmentera marknaden och hitta ett behov för produkten.

5.2. Förslag på vidare forskning

Författarna har gjort reflektioner och uppfattat tendenser under intervjuerna som inte bekräftats från så många respondenter och som författarna ansåg låg utanför uppsatsens problemområde. Det som framkommit är att företagens olika finansieringsstrategier påverkar företagens möjligheter att kommersialisera affärsidéerna. Med finansieringsstrategier menas hur företaget tar in kapital och hur ofta de gör det, vilket har en direkt inverkan på hur många delägare företaget får. Dessa delägare sitter oftast i företagets styrelse och tendenserna pekar mot att företaget kan bli svårstyrt med för många delägare som har olika åsikter om åt vilket håll företagets utveckling är på väg. Detta verkar påverka företagens möjligheter att kommersialisera affärsidén, men har inte undersökts vidare i denna uppsats varpå detta är ett förslag på vidare forskning.

Dessutom vore det också intressant att se på hur nystartade, teknikbaserade, innovativa företag arbetar efter att kommersialiseringen av affärsidén har skett. Detta för att se hur de arbetar med tillväxt och eventuellt med internationalisering av affärsidén vilket många av de företag vi intervjuat siktar mot och ser som nästa steg.

6 Referenslista

Referenserna i denna uppsats är upprättade och systematiserade enligt oxfordsystemet⁹³.

6.1 Böcker

Aaker, D. A. & McLoughlin, D. *Strategic Market Management European Edition*, John Wiley & Sons Ltd, 2007

Bryman, A. *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber AB, 2002

Deakins, D. *Entrepreneurship And Small Firms Second edition*, McGraw-Hill Publishing Company, 1999

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. *Exploring corporate strategy*, Pearson Education Limited, 2008

Klofsten, M. *Affärsplattformen: Entreprenören och företagets första år*, SNS förlag, 2009

Lindholm Dahlstrand, Å. *Teknikbaserat nyföretagande: Tillväxt och affärsutveckling*, Studentlitteratur, 2004

Lundahl, U. & Skärvad, P-H. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur 1999

Mange Holme, I. & Krohn Solvang, B. *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, 1996

Merriam, S. B. *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, 1994

Patel, R. & Davidsson, B. *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, 2003

Trost, J. *Kvalitativa intervjuer*, Studentlitteratur, 2005

Yin, R. K. *Fallstudier: design och genomförande*, Liber AB, 2007

7.2. Artiklar

Davis, A. & Olson, E. M. 'Critical competitive strategy issues every entrepreneur should consider before going into business', *Business Horizon*, 51, 2008

Heirman, A. & Clarysse, B. 'The Initial Resources and market strategy to create high growth firms', *Gent Management School, Gent, Belgium* 2004

Isaksson, A. 'Venture Capital – begrepp och definitioner', *Svenska Riskkapitalföreningens medlemsmatrikel*, 2000/2001, Stockholm: SVCA, 2001

⁹³ www.lc.unsw.edu.au/onlib/refbib1.html, 2010-12-01

Kazanjian, R. K., & Drazin, R. 'A stage-contingent model of design and growth for technology based new ventures', *Journal of Business Venturing*, Volume 5, Issue 3, 1990

Midler, C. & Silberzahn, P. 'Managing robust development process for high-tech startups through multi-project learning: The case of two European start-ups', *International Journal of Project Management*, no. 26, 2008

Slater, S. & Olson, E. 'A fresh look at industry and market analysis', *Business Horizons*, 45(1), 2002

7.3. Internetkällor

ret-web05.int.retriever.no.ezproxy.ub.gu.se/services/businessinfo.html?method=displayBusinessInfo&orgnum=5565475695, [www.retriver.se 1] 2011-01-09

ret-web05.int.retriever.no.ezproxy.ub.gu.se/services/businessinfo.html?method=displayBusinessInfo&orgnum=5567337646, [www.retriver.se 2] 2011-01-09

ret-web05.int.retriever.no.ezproxy.ub.gu.se/services/businessinfo.html?method=displayBusinessInfo&orgnum=5566839915, [www.retriver.se 3] 2011-01-09

ret-web05.int.retriever.no.ezproxy.ub.gu.se/services/businessinfo.html?method=displayBusinessInfo&orgnum=5566690292, [www.retriver.se 4] 2011-01-09

ret-web05.int.retriever.no.ezproxy.ub.gu.se/services/businessinfo.html?method=displayBusinessInfo&orgnum=5566534490, [www.retriver.se 5] 2011-01-09

ret-web05.int.retriever.no.ezproxy.ub.gu.se/services/businessinfo.html?method=displayBusinessInfo&orgnum=5566141197, [www.retriver.se 6] 2011-01-09

www.almi.se/om-almi/, [www.almi.se 1] 2011-01-05

www.almi.se/Finansiering/vara-finansieringsformer/, [www.almi.se 2] 2011-01-05

www.aluwave.com, 2010-12-10

www.capeegroup.com, 2010-12-10

www.chalmersinnovation.com/index.php?option=com_content&view=article&id=176&Itemid=42, [www.chalmersinnovation.com 1] 2011-01-09

www.chalmersinnovation.com/index.php?option=com_content&view=article&id=177&Itemid=2, [www.chalmersinnovation.com 2] 2010-12-16

www.chalmersinnovation.com/index.php?option=com_content&view=article&id=225&Itemid=84, [www.chalmersinnovation.com 3] 2011-01-08

www.chalmersinnovation.com/index.php?option=com_content&view=article&id=310&Itemid=106, [www.chalmersinnovation.com 4] 2011-01-11

www.chalmersinnovation.com/index.php?option=com_content&view=article&id=177&Itemid=2, [www.chalmersinnovation.com 5] 2011-01-11

www.chalmersinnovation.com/index.php?option=com_content&view=article&id=217&Itemid=77, [www.chalmersinnovation.com 6] 2011-01-11

www.craftanimations.com, 2010-12-10

www.i4sense.com, 2010-12-10

www.lc.unsw.edu.au/onlib/refbib1.html, 2010-12-01

www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/sve/innovativ?i_h_word=innovativ, [www.ne.se 1] 2011-01-08

www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/sve/teknik, [www.ne.se 2] 2011-01-18

www.oxeon.se, 2010-12-10

www.sisp.se/web/Om_Inkubatorer.aspx, 2011-01-08

www.tillvaxtverket.se/ovrigt/finansieringochstod.4.21099e4211fdb8c87b800016976.html, 2011-01-05

www.witsbits.com, 2010-12-10

7.4. Intervjuer

Larsson Nicklas, Operativ Chef, Mindmancer, 2010-11-16

Lirbank Mikael, CEO, Witsbits, 2010-12-03

Lygonis Deborah, CEO, Craft Animations, 2010-12-08

Martsman Andreas, VD, Oxeon, 2010-12-14

Nilsson Peter, VD, Capee Group, 2010-12-14

Sahlin Per & Lehes Timo, Investment Managers Chalmers Innovation Seed Fund, Chalmers Innovation, 2010-10-27 & 2010-11-26

Stål Fredrik, Research & Development, i4sense, 2010-12-07

Stålhandske Jonas, CEO, Aluwave, 2010-12-16

Bilaga 1: Frågeguide

Vad har du för bakgrund, andra grundares bakgrund? näringsliv, student? ekonomikunskaper?

När och varför valde ni Chalmers Innovation och när bildades företaget?

Vilken var er ursprungliga idé och när föddes den?

Vilken var er första tänkta produkt och kund?

Hur kom ni fram till detta?

Hur hittade ni behovet för er produkt? Hade ni sett/känt av ett behov?

På vilket sätt gjorde ni detta? Hur formell var processen?

Vad visste ni då om kunden? Vad ledde er in på denna marknad?

Vad började ni arbetet med när ni fick första kapitalet? (Affärsplan, marknadsanalyser?)

Kan du beskriva utvecklingen från första produkten till dagens?

Har potentiella kunderna varit delaktiga i denna förändring?

Vilken uppfattning har du kring effekten av att involvera kunder i ett tidigt skede ex. i produktutvecklingen?

Finns det några specifika händelser som varit avgörande för valet av den produkt och marknad som ni jobbar mot idag? Vilka?

Om du ser på hela företagsutvecklingen sen starten, vad hade du gjort annorlunda då?

Är det okej att vi använder ert och företagets namn i uppsatsen?

Är det något av det vi pratat om som du vill att vi ska vara försiktiga med i vår framställning?